

**PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK JAB *MILK*
DENGAN PENDEKATAN BAURAN PEMASARAN**

**SKRIPSI
TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



Disusun oleh:

CAKRAVITA WICAKSANA

NIM. 135060707111055

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS TEKNIK

MALANG

2018

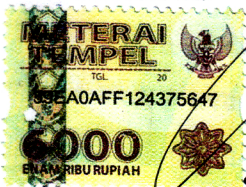
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 12 Juli 2018

Mahasiswa



Cakravita Wicaksana

NIM. 135060707111055



LEMBAR PENGESAHAN

PENENTUAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK JAB *MILK* DENGAN PENDEKATAN BAURAN PEMASARAN

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



CAKRAVITA WICAKSANA

NIM. 135060707111055

Skrripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 23 Juli 2018

Dosen Pembimbing I

Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D.
NIP. 19730811999031002

Dosen Pembimbing II

Suluh Erian Swara, ST., MT.
NIP. 2016098708181001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri



Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D.
NIP. 197411152006041002



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI

JL. Mayjen Haryono 167, Malang 65145, Indonesia
Telp. : +62-341-587710, 587711; Fax : +62-341-551430
<http://industri.ub.ac.id> E-mail : industri@ub.ac.id

SURAT KETERANGAN ANTI PLAGIASI

Nomor: 139/ CP / TI /2018

Bersama dengan ini kami:

Nama : Rio Prasetyo Lukodono, ST., MT.

Jabatan : Petugas Pengecekan Plagiasi

Menjelaskan bahwa mahasiswa dibawah ini:

Nama : Cakravita Wicaksana

Judul Skripsi : Penentuan Strategi Pemasaran Dengan Pendekatan Bauran Pemasaran

Telah melakukan pengecekan plagiasi makalah tugas akhir pada aplikasi Turnitin dengan hasil:

Bab I - Bab V : 20%

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenar-benarnya. Atas perhatian kami sampaikan terima kasih.

Mengetahui
Ketua Jurusan

Oyong Novareza, ST., MT., Ph. D
NIP. 19741115 200604 1 002

Malang,
Petugas

Rio Prasetyo Lukodono, ST., MT.
NIP. 198905192015041002

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT. Karena berkat rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul **“Penentuan Strategi Pemasaran Produk JAB MILK dengan Pendekatan Bauran Pemasaran dan Struktur Pasar”**. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S-1) di Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

Dalam penyusunan skripsi ini tentu banyak sekali hambatan yang dialami. Namun, berkat bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, hambatan-hambatan tersebut dapat teratasi dan dilalui. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Allah SWT, yang dengan rahmat, petunjuk dan ridha-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Ayah yang sangat penulis cintai, Alm. Bapak Yudi Santoso yang telah menjamin pendidikan penulis, memberikan semangat, memberikan petunjuk untuk pengerjaan skripsi penulis dan memberikan kasih sayang hingga akhir hayatnya. Terimakasih telah memberikan nasihat sehingga membentuk diri penulis untuk menjadi lebih tegar dan lebih baik.
3. Ibu tercinta, Ibu Diana Fatmawati yang telah memberikan segala doa, petunjuk, bantuan, motivasi, dan semangat serta kasih sayang yang tidak pernah putus. Terima kasih atas nasihat sehingga memberikan ketenangan penulis untuk mengerjakan skripsi, dan terima kasih karena tidak pernah lelah menguatkan penulis dalam keadaan apapun.
4. Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D. selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Teknik Universitas Brawijaya sekaligus sebagai Dosen Pembimbing I Skripsi, atas waktu, petunjuk, dan motivasi selama menjalani seluruh rangkaian proses hingga saat ini. Terima kasih atas waktu yang diberikan untuk membimbing penulis dan memberikan masukan dan solusi ketika penulis membutuhkan bimbingan. Terima kasih karena telah menjadi guru yang baik bagi penulis.
5. Bapak Oyong novareza, ST., MT., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya dan Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT. selaku sekretaris Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya yang selalu memberikan bimbingan, masukan, arahan, serta ilmu kepada penulis.

6. Bapak Suluh Elman Swara, ST., MT. selaku Dosen Pembimbing II Skripsi, atas waktu, petunjuk, dan motivasi selama menjalani seluruh rangkaian proses hingga saat ini. Terima kasih atas waktu yang diberikan untuk membimbing penulis dan memberikan masukan dan solusi ketika penulis membutuhkan bimbingan. Terima kasih karena telah menjadi guru yang baik bagi penulis.
7. Bapak Arif Rahman, ST. MT. selaku Dosen Pembimbing Akademik, yang selama 10 semester di waktu perkuliahan penulis, selalu memberikan bimbingan dan arahan terhadap kegiatan akademik maupun non akademik penulis.
8. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Teknik Industri yang telah dengan ikhlas memberikan ilmu yang sangat berharga bagi penulis selama menuntut ilmu di Jurusan Teknik Industri.
9. Ibu Ratna dari pihak Koperasi Agro Niaga Jabung yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan dan waktunya dalam membantu menyelesaikan skripsi penulis.
10. Adik tercinta, Bima Maulana Wicaksana, Akbar Mahendara Wicaksana dan Darmawan Ardi Wicaksana karena telah menjadi penyemangat penulis agar cepat menyelesaikan tugas akhir dan dapat menjadi contoh yang baik untuk adik-adik, yang selalu memberikan doa dan semangatnya kepada penulis.
11. Seluruh keluarga dari Bapak Ahmad serta Seluruh keluarga dari Alm. Bapak Turijono, yang selalu meberikan motivasi, doa dan semangat kepada penulis.
12. Sahabat penulis, Bryan, Rama, Dhimas, Hafid, Hafin, Yudha, Wayan, Dilza, Fahriz, Sutryto, Adib, Rhyca, Putri, dan Annisaa yang telah memberi semangat, dukungan, motivasi dan doa kepada penulis.
13. Sahabat Teknik Industri kelas G 2013 yang telah memberikan dukungan, motivasi, semangat, dan doa serta selalu mendampingi penulis dalam menyelesaikan skripsi penulis.
14. Seluruh teman-teman Teknik Industri Angkatan 2013 yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah memberikan dukungan dan doa dalam penyelesaian skripsi penulis.
15. Teman-teman SDD, Setahun pisan, Dulur Saklawase, Daltok dan Komunitas Futsal, yang telah memberikan dukungan semangat dan doa dalam penyelesaian skripsi penulis.
16. Para pemuda ANKER *Family* Dilem Kepanjen yang telah menjadi tetangga sekaligus saudara, untuk memberi dukungan dan doa yang sepenuhnya untuk penulis.

repository.ub.ac.id

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Oleh karena itu saran dan kritik sangat diperlukan untuk kebaikan di masa depan. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Malang, Juli 2018

Penulis





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
RINGKASAN	xv
SUMMARY	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	8
1.3 Rumusan Masalah	8
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	8
1.6 Batasan Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Penelitian Terdahulu dan Sekarang	11
2.2 Pemasaran	13
2.2.1 Konsep Pemasaran	13
2.3 Bauran Pemasaran	13
2.4 Manajemen Strategi	16
2.5 Strategi Pemasaran	16
2.6 Segmentasi Pasar	17
2.6.1 Jenis-Jenis Segmentasi Pasar	18
2.7 Model Lima Kekuatan Porter	19
2.8 Tahapan Perencanaan Strategis	20
2.8.1 Tahap <i>Input</i> atau Pengumpulan Data	20
2.8.2 Tahap Analisis dan Pencocokan	23
2.8.3 Tahap Pengambilan Keputusan	24
2.9 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	25
2.9.1 Prosedur AHP	27
BAB III METODE PENELITIAN	29
3.1 Jenis Penelitian	29

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	29
3.3 Teknik Pengambilan Sampel	29
3.4 Tahap Penelitian	30
3.4.1 Tahap Pendahuluan.....	30
3.4.2 Tahap Pengumpulan Data.....	31
3.4.3 Metode Pengumpulan Data.....	32
3.4.4 Pengolahan Data	33
3.4.5 Analisis dan Pembahasan	34
3.4.6 Tahap Kesimpulan dan Saran	34
3.4.7 Diagram Alir Penelitian	34
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	37
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	37
4.1.1 Struktur Organisasi.....	38
4.2 Pengumpulan Data.....	39
4.2.1 Atribut Faktor Internal	39
4.3 Deskripsi Responden	44
4.4 Analisis Bauran Pemasaran	46
4.5 Model Lima Kekuatan Porter	47
4.6 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> dan <i>External Factor Evaluation</i>	51
4.6.1 Pembobotan Matriks <i>Internal Factor</i> Menggunakan Metode AHP.....	51
4.6.2 Pembobotan Matriks <i>External Factor</i> Menggunakan Metode AHP.....	57
4.7 Tahapan <i>Input Stage</i>	61
4.7.1 Atribut Faktor Internal	61
4.7.2 Atribut Faktor Eksternal.....	69
4.8 Tahapan <i>Matching Stage</i>	74
4.8.1 Matriks SWOT	74
4.9 Tahapan <i>Decision Stage</i>	77
4.10 Analisis dan Pembahasan	81
BAB V PENUTUP.....	85
5.1 Kesimpulan	85
5.2 Saran	88
DAFTAR PUSTAKA	89
LAMPIRAN.....	91

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 1.1	Produksi Susu Segar Menurut Provinsi Tahun 2012-2016.....	1
Tabel 1.2	Produksi Susu Setiap KUD Malang Raya Tahun 2014 dan 2016	3
Tabel 1.3	Data Penjualan Susu Pasteurisasi 2017.....	4
Tabel 1.4	Data Rincian Presentase Penjualan Produk JAB <i>MILK</i> di Malang	5
Tabel 1.5	Tempat yang Terdapat Produk JAB <i>MILK</i> di Malang.....	6
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat ini	12
Tabel 2.2	Contoh Tabel Matriks IFE	21
Tabel 2.3	Contoh Tabel Matriks EFE	22
Tabel 2.4	Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	26
Tabel 2.5	Matriks Perbandingan Kriteria.....	27
Tabel 2.6	Daftar Indeks Random Konsistensi	28
Tabel 4.1	Atribut <i>Product</i>	40
Tabel 4.2	Atribut <i>Price</i>	41
Tabel 4.3	Atribut <i>Promotion</i>	41
Tabel 4.4	Atribut <i>Place</i>	42
Tabel 4.5	Atribut <i>People</i>	42
Tabel 4.6	Atribut <i>Process</i>	43
Tabel 4.7	Atribut <i>Physical Evidence</i>	44
Tabel 4.8	Nilai Rata-Rata Kuesioner dari Pelanggan	46
Tabel 4.9	Nilai Rata-Rata Kuesioner dari Pemilik Toko	47
Tabel 4.10	Atribut Tingkat Persaingan dengan Kompetitor	48
Tabel 4.11	Atribut Ancaman dari Produk Pengganti.....	49
Tabel 4.12	Atribut Ancaman dari Pendetang Baru	49
Tabel 4.13	Atribut Daya Tawar Pembeli	50
Tabel 4.14	Atribut Daya Tawar Pemasok.....	51
Tabel 4.15	Matriks Kriteria Perbandingan Berpasangan Kriteria Faktor Internal.....	51
Tabel 4.16	Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor <i>Product</i>	52
Tabel 4.17	Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor <i>Price</i>	52
Tabel 4.18	Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor <i>Promotion</i> ..	52
Tabel 4.19	Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor <i>Place</i>	52
Tabel 4.20	Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor <i>People</i>	53

Tabel 4.21	Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor <i>Process</i>	53
Tabel 4.22	Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor <i>Physical evidence</i>	53
Tabel 4.23	Matriks Normalisasi dari Kriteria Faktor Internal	54
Tabel 4.24	Matriks Normalisasi dari Kriteria Faktor <i>Product</i>	54
Tabel 4.25	Matriks Normalisasi dari Kriteria Faktor <i>Price</i>	55
Tabel 4.26	Matriks Normalisasi dari Kriteria Faktor <i>Promotion</i>	55
Tabel 4.27	Matriks Normalisasi dari Kriteria Faktor <i>Place</i>	55
Tabel 4.28	Matriks Normalisasi dari Kriteria Faktor <i>People</i>	55
Tabel 4.29	Matriks Normalisasi dari Kriteria Faktor <i>Process</i>	55
Tabel 4.30	Matriks Normalisasi dari Kriteria Faktor <i>Physical Evidence</i>	55
Tabel 4.31	Hasil Perhitungan Bobot Global Faktor Internal	56
Tabel 4.32	Matriks Kriteria Perbandingan Berpasangan Faktor Eksternal	57
Tabel 4.33	Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor <i>Threat Of New Entrants</i>	57
Tabel 4.34	Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor <i>Bargain Of Supplier</i>	57
Tabel 4.35	Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor <i>Bargain Of Buyer</i>	58
Tabel 4.36	Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor <i>Threat of Substitute Product</i>	58
Tabel 4.37	Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor <i>Rivalry Among Competitor</i>	58
Tabel 4.38	Matriks Normalisasi dari Faktor Eksternal.....	59
Tabel 4.39	Matriks Normalisasi dari Kriteria Faktor <i>Threat Of New Entrants</i>	59
Tabel 4.40	Matriks Normalisasi dari Kriteria Faktor <i>Bargain Of Supplier</i>	59
Tabel 4.41	Matriks Normalisasi dari Kriteria Faktor <i>Bargain Of Buyer</i>	59
Tabel 4.42	Matriks Normalisasi dari Kriteria Faktor <i>Threat Of Substitute Product</i>	59
Tabel 4.43	Matriks Normalisasi dari Kriteria Faktor <i>Rivalry Among Competitor</i>	59
Tabel 4.44	Hasil Perhitungan Bobot Global Faktor Eksternal	60
Tabel 4.45	Pengelompokkan Faktor <i>Strength Product</i>	61
Tabel 4.46	Pengelompokkan Faktor <i>Strength Price</i>	62
Tabel 4.47	Pengelompokkan Faktor <i>Strength Promotion</i>	62
Tabel 4.48	Pengelompokkan Faktor <i>Strength Place</i>	63

Tabel 4.49	Pengelompokkan Faktor <i>Strength People</i>	63
Tabel 4.50	Pengelompokkan Faktor <i>Strength Process</i>	64
Tabel 4.51	Pengelompokkan Faktor <i>Strength Physical Evidence</i>	65
Tabel 4.52	Pengelompokkan Faktor <i>Weakness Product</i>	65
Tabel 4.53	Pengelompokkan Faktor <i>Weakness Price</i>	66
Tabel 4.54	Pengelompokkan Faktor <i>Weakness Promotion</i>	66
Tabel 4.55	Pengelompokkan Faktor <i>Weakness Place</i>	67
Tabel 4.56	Pengelompokkan Faktor <i>Weakness Process</i>	67
Tabel 4.57	Pengelompokkan Faktor <i>Weakness Physical Evidence</i>	67
Tabel 4.58	Pengelompokkan <i>Strength dan Weakness</i>	68
Tabel 4.59	Pengelompokkan Faktor <i>Opportunity</i> Ancaman Pendatang Baru	69
Tabel 4.60	Pengelompokkan Faktor <i>Opportunity</i> Daya Tawar Pemasok.....	70
Tabel 4.61	Pengelompokkan Faktor <i>Opportunity</i> Daya Tawar Pembeli	70
Tabel 4.62	Pengelompokkan Faktor <i>Threat</i> Daya Tawar Pembeli	71
Tabel 4.63	Pengelompokkan Faktor <i>Threat</i> Ancaman dari Produk Pengganti.....	71
Tabel 4.64	Pengelompokkan Faktor <i>Threat</i> Tingkat Persaingan dengan Kompetitor...	72
Tabel 4.65	Pengelompokkan <i>Opportunity dan Threat</i>	73
Tabel 4.66	Tahapan Pencocokan Strategi (SO,ST,WO,WT).....	76
Tabel 4.67	Perhitungan QSPM	78
Tabel 4.68	Peringkat Strategi Matriks QSPM	79



Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
Gambar 1.1	Produksi Susu Kabupaten/Kota Jawa Timur	2
Gambar 1.2	<i>Marketshare</i>	5
Gambar 2.1	Diagram Analisis SWOT	23
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian	35
Gambar 4.1	Struktur Organisasi KAN Jabung	39
Gambar 4.2	<i>Pie Chart</i> Jenis Kelamin Responden	44
Gambar 4.3	<i>Pie Chart</i> Usia Responden	45
Gambar 4.4	<i>Pie Chart</i> Pekerjaan Responden	45
Gambar 4.5	<i>Pie Chart</i> Tempat Tinggal Responden	46
Gambar 4.6	Grafik SWOT	74





Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
Lampiran 1	Rekapitulasi Hasil Kuesioner 80 Responden Pengunjung Toko	91
Lampiran 2	Rekapitulasi Hasil Kuesioner 20 Responden Pemilik Toko.....	94
Lampiran 3	Kuesioner Bauran Pemasaran.....	95
Lampiran 4	Kuesioner Penentuan Rating Faktor Eksternal.....	97
Lampiran 5	Kuesioner Penentuan AHP	99
Lampiran 6	Uji Konsistensi Rasio	109





RINGKASAN

Cakravita Wicaksana, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya, Juli 2018, *Penentuan Strategi Pemasaran Produk JAB MILK dengan Pendekatan Bauran Pemasaran* Dosen Pembimbing: Ishardita Pambudi Tama dan Suluh Elman Swara.

KAN Jabung merupakan salah satu koperasi susu yang berada di Kabupaten Malang, yang memproduksi susu pasteurisasi dan produk berbahan baku susu lainnya dengan merek JAB MILK. Keseluruhan produksi 45,281 liter/hari yang dikelola KAN Jabung, yang dijadikan susu produk JAB MILK hanya 2,000 liter/hari. Hasil produksi dari peternak 43.281 liter/hari lainnya dijual ke IPS (Industri Pengolahan Susu) dengan harga Rp 5.420/liter, padahal yang ditawarkan KAN Jabung kepada peternak lebih baik yaitu Rp 5.850/liter. Saat ini, kendala yang sedang dihadapi oleh perusahaan antara lain strategi pemasaran yang belum efektif untuk meningkatkan penjualan produk susu JAB MILK, karena hanya dapat menampung 5% susu dari keseluruhan produksi susu peternak.

Pada penelitian ini dilakukan analisis untuk penentuan strategi KAN Jabung melalui tiga tahapan, pertama tahapan *input stage* menentukan IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) perusahaan menggunakan metode Bauran Pemasaran 7P dan Michael Porter *Five Force's Model*. Penentuan bobot faktor internal dan faktor eksternal menggunakan AHP berdasarkan pengisian kuesioner yang diberikan kepala divisi *marketing* KAN Jabung. Kemudian, pada tahapan *matching stage*, digunakan metode SWOT matriks guna untuk menentukan posisi dan alternatif strategi perusahaan. Langkah terakhir adalah tahapan *decision stage*, yaitu penentuan prioritas strategi dengan menggunakan matriks QSPM yang nilai AS-nya didapatkan berdasarkan hasil wawancara dan pengisian kuesioner dengan kepala divisi *marketing* KAN Jabung.

Faktor internal KAN Jabung yang teridentifikasi berdasarkan Bauran Pemasaran 7P terdapat 25 faktor internal. Faktor eksternal KAN Jabung yang teridentifikasi berdasarkan Michael Porter *Five Force's Model* terdapat 11 faktor eksternal. Berdasarkan dari hasil analisis QSPM, terdapat tiga urutan prioritas strategi yang efektif terhadap peningkatan hasil penjualan susu produk JAB MILK. Strategi penetrasi pasar yang menjadi prioritas utama dengan melakukan peningkatan kapasitas produksi perusahaan, pemberian pelatihan kepada pegawai pendistribusi susu JAB MILK dan peningkatan pemasaran dengan mengikuti ataupun mengadakan event serta meningkatkan promosi dengan menggunakan media internet.

Kata Kunci: *Analytical Hierarchy Process*, Bauran Pemasaran, EFE, IFE, *Michael Porter Five Force's Model*, SWOT, QSPM



Halaman ini sengaja dikosongkan

SUMMARY

Cakravita Wicaksana, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, July 2018. *Determination Marketing Strategy of JAB MILK Product with Marketing Mix Approach*. Academic Supervisor: Ishardita Pambudi Tama and Suluh Elman Swara.

KAN Jabung is a milk coop located on Malang district. This place produce pasteurized milk and others dairy product using brand of JAB MILK. Total production on KAN Jabung is 45,281 liters/day which is only 2000 liters/day of milk is processed as dairy product while the rest of unused milk is sold to IPS (Industri Pengolahan Susu) with price of Rp 5.420/liter. In other hand KAN Jabung can buy the milk with higher price from IPS with price of Rp 5.850/liter. One of the issues that happens on the company is marketing strategy on JAB MILK products. The marketing strategy on the company didn't effective enough to increase sales of JAB MILK products because its only can assure 5% of total dairy production from the farmer.

In this research, an analysis is conducted to determine strategy on KAN Jabung through three stages. The first stage is input stage which determine the IFE (*Internal Factor Evaluation*) and EFE (*External Factor Evaluation*) on company by using 7P Mix Marketing and Michael Porter *Five Force's Model*. Weight of internal and external factor is determined by using AHP based on questioner that given by head of marketing division on KAN Jabung. On the matching stage, SWOT method is used to determine the position and alternative strategy for company. The last stage is decision stage, which is prioritizing strategy by using QSPM matrix whose AS value is obtained based on the interview and filling out the questionnaires with head of marketing division of KAN Jabung.

There are 25 internal factor of KAN Jabung that are identified by using 7P Mix Marketing and 11 external factor that are identified by using Michael Porter *Five Force's Model*. Based on the result on QSPM analysis, there are three strategy priority that effective to help increasing the sale of JAB Milk dairy products. Market penetration strategy is the main priority by increasing the company production capacity, held training for employee of JAB MILK distribution crew and and increasing marketing by following or holding an event and improving promotion by using internet media.

Keywords: AHP, EFE, IFE, *Marketing Mix*, *Michael Porter Five Force's Model*, SWOT, QSPM



Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB I PENDAHULUAN

Dalam melaksanakan penelitian diperlukan beberapa hal yang digunakan sebagai dasar dalam pelaksanaannya. Pada bab ini akan menjelaskan mengenai latar belakang mengapa permasalahan ini diangkat meliputi, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan asumsi yang digunakan dalam penelitian.

1.1 Latar Belakang

Seiring berkembangnya usaha-usaha industri dalam bidang pangan khususnya minuman susu kemasan saat ini, menuntut produsen susu kemasan lebih meningkatkan daya saing dalam kegiatan pemasaran. Keadaan tersebut membuat perusahaan susu kemasan memiliki lebih banyak pesaing, volume produksi yang semakin meningkat serta diiringi dengan perkembangan teknologi yang semakin cepat. Oleh sebab itu, perusahaan harus lebih memperhatikan kondisi lingkungan yang dapat mempengaruhi perusahaan serta memahami faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan untuk meminimalisir ancaman dan meningkatkan besar peluang yang ada untuk memberikan keuntungan kepada perusahaan.

Pertumbuhan industri minuman khususnya minuman susu masih membuka peluang yang besar. Menurut Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Timur kebutuhan susu tahun 2016 kebutuhan susu mencapai 2000 ton/hari namun masih terpenuhi sekitar 1.200 ton/hari, sisa 800 ton/hari dipenuhi dengan susu impor. Industri minuman susu kemasan di daerah Jawa Timur memiliki potensi yang sangat tinggi dalam segi bisnis. Data Badan Pusat Statistik Indonesia menunjukkan produksi susu segar Jawa Timur merupakan penghasil susu segar terbesar. Tabel 1.1 merupakan data BPS mulai tahun 2012-2016.

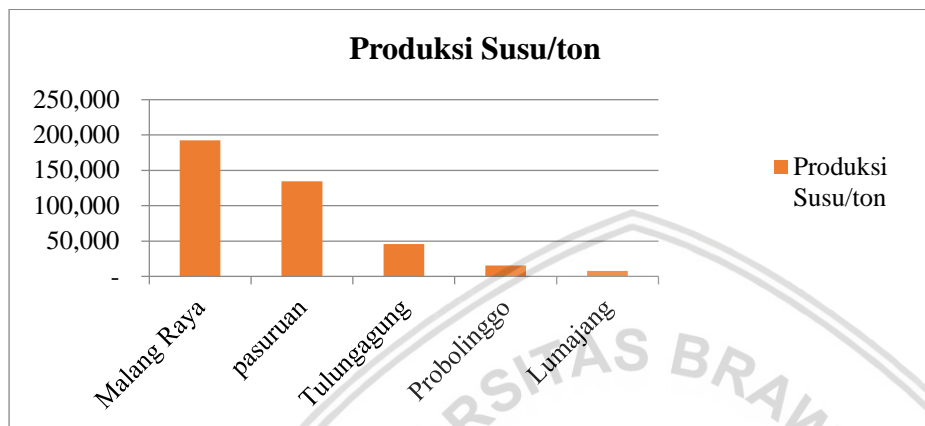
Tabel 1.1

Produksi Susu Segar Menurut Provinsi Tahun 2012-2016

Produksi Susu Segar Menurut Provinsi (Ton)					
Provinsi	2012	2013	2014	2015	2016
Jawa Timur	554.312	416.419	426.254	472.213	481.399
Jawa Tengah	105.516	97.579	98.494	95.513	97.214
Jawa Barat	281.438	255.548	258.999	249.947	256.206
DKI Jakarta	5.439	5.265	5.170	4.769	5.102
DI Yogyakarta	6.019	4.912	5.870	6.187	6.221

Sumber: Badan Pusat Statistik Indonesia (2016)

Pada Tabel 1.1 tersebut dapat diketahui bahwa Jawa Timur memproduksi susu mencapai lebih dari 400.000 ton susu setiap tahunnya untuk pemenuhan susu di Indonesia. Salah satu penghasil susu untuk Jawa Timur adalah daerah Malang Raya yang sesuai untuk beternak sapi, dimana Malang menyumbang sebesar 46% atau sekitar 192.457 ton/tahun untuk produksi susu Jawa Timur. Gambar 1.1 menunjukkan kabupaten/kota yang memenuhi kebutuhan susu Jawa Timur.



Gambar 1.1 Produksi susu kabupaten/kota Jawa Timur (2016)

Sumber: Badan Pusat Statistik (2016)

Pada Gambar 1.1 menunjukkan Malang memproduksi susu paling tinggi daripada kabupaten/kota lain, dimana data tersebut diambil berdasarkan kota/kabupaten yang memiliki produksi susu sapi paling besar. Pasuruan berada diposisi selanjutnya dengan produksi 134.296 ton/tahun atau sekitar 32%, Tulungagung 45.720 ton/tahun atau sekitar 11%, Probolinggo 15.454 ton/tahun atau sekitar 4%, dan Lumajang 7.583 ton/tahun atau sekitar 2% pemenuhan susu Jawa Timur. Produksi susu di Malang tersebut berdasarkan dari seluruh wilayah Malang yaitu Kota Malang, Kota Batu dan Kabupaten Malang. Wilayah Malang Raya sendiri berada di ketinggian diatas 200 Mdpl, memiliki ketinggian >500 meter dari permukaan laut, dengan suhu antara 17-26°C, Sehingga memiliki daerah yang sesuai untuk peternakan sapi. Daerah peternakan sapi tersebut diolah oleh koperasi-koperasi unit desa.

KAN Jabung merupakan salah satu koperasi yang bergerak dibidang pengolahan susu dan berada di daerah Malang. Produksi susu KAN Jabung mencapai 45.281 liter setiap harinya atau memberikan sumbangsih untuk produksi susu Malang Raya sebesar 0,02% setiap hari, hal tersebut membuat KAN Jabung menjadi urutan produsen ketiga dalam produsen susu terbesar di Kabupaten Malang. Unit produksi KAN Jabung terdiri lebih dari 1800 peternak dengan jumlah 10.097 ekor sapi pada tahun 2016. Hasil produksi susu setiap koperasi susu di Malang Raya untuk lebih jelasnya ditunjukkan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2

Produksi Susu Setiap KUD Malang Raya Tahun 2014 dan 2016

No	Nama Koperasi	Populasi Sapi (Ekor) (2014)	Populasi Sapi (Ekor) (2016)	Produksi/Hari (Liter) (2014)	Produksi/Hari (Liter) (2016)
1	Kop. SAE Pujon	56,670	18,152	98,000	93,000
2	Kop. Sbr. Makmur	43,325	12,965	80,000	78,856
3	KAN Jabung	9,500	10,097	29,000	45,281
4	KUD Batu	7,363	9,867	16,000	30,120
5	Kop. Dau	1,500	750	4,600	2,500
6	Kop. Karangploso	2,132	1,265	8,800	5,294
7	Kop. Sidodadi	1,468	1,340	7,900	5,400
8	Kop. Tani Luhur	2,233	1,389	10,200	7,200
9	Kop. Gondanglegi	767	496	4,450	2,750
10	Kop. Bantur	301	285	2,000	2,556
11	Kop. Turen	400	40	1,000	300
12	Kop. Tajinan	148	138	650	560
13	Kop. Abadi	200	396	800	2,200
14	Kop. Margo Mulyo	491	572	2,500	5,263
15	Kop. Sami Mandiri	1,400	1,400	7,500	7,500
	Total	127,898	59,161	273,400	280,780

Sumber: Dinas koperasi dan usaha mikro Kabupaten Malang tahun (2016)

Pada Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa populasi sapi dan produksi susu KAN Jabung mengalami peningkatan sebesar $\pm 10\%$ pada tahun 2016. Pada tahun 2014 populasi sapi KAN Jabung 9.500 ekor, pada tahun 2016 populasi sapi meningkat menjadi 10.097 ekor. Produksi susu perhari pada tahun 2014 sebesar 29.000 liter/hari, meningkat menjadi 45.281 liter/hari pada tahun 2016. Produksi susu dari sapi anggota (peternak) tersebut faktanya pada tahun 2016 masih 5% atau sekitar 2,008 liter/hari yang dikelola oleh KAN Jabung sendiri untuk menjadi susu olahan, diantaranya susu segar, susu pasteurisasi, dan yoghurt. Sekitar 43.273 liter/hari produksi yang merupakan hasil susu yang didapatkan dari anggota dijual ke Industri Pengolahan Susu (IPS) dimana mereka menjual dalam kondisi susu segar.

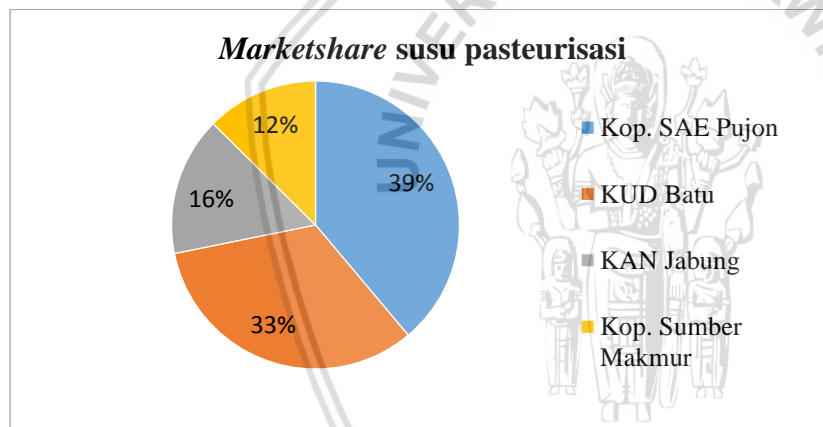
Selain KAN Jabung, Kop. SAE Pujon, KUD Batu dan Kop. Sumber Makmur juga menjadi *supplier* susu untuk IPS karena memiliki produksi susu yang tinggi. Namun, koperasi tersebut ingin memiliki keuntungan yang lebih dengan cara mengolah sebagian dari hasil produksi susu menjadi produk olahan susu kepemilikan sendiri agar memiliki nilai jual lebih tinggi daripada menjual susu segar. Produk unggulan dari setiap koperasi susu yang berada di Malang Raya adalah susu pasteurisasi selain terdapat produk lain yaitu yoghurt. Penjualan susu pasteurisasi disetiap koperasi susu di Malang Raya lebih tinggi dikarenakan rasanya yang tidak semasam yoghurt. Tabel 1.3 menunjukkan data penjualan susu pasteurisasi dari koperasi-koperasi susu.

Tabel 1.3 Data Penjualan Susu Pasteurisasi 2017

No.	Koperasi Susu	Pasteurisasi 180 ml (unit)/hari	Pasteurisasi 1 liter (unit)/hari	Total Penjualan (unit)/hari
1.	Kop. SAE Pujon	12400	1349	13749
2.	KUD Batu	10514	1143	11658
3.	KAN Jabung	4932	584	5516
4.	Kop. Sbr. Makmur	4016	437	4453

Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Malang (Data Diolah)

Tabel 1.3 menunjukkan data penjualan susu pasteurisasi setiap koperasi. Data tersebut menunjukkan bahwa penjualan susu pasteurisasi sangat berpotensi dengan kapasitas penjualan diatas 4000 unit/hari susu pasteurisasi di setiap koperasi. Penjualan yang masih dibawah dari Kop. SAE Pujon dan KUD Batu membuat KAN Jabung ingin meningkatkan marketshare yang telah yang ada. Data tersebut juga menjadi acuan penentuan marketshare penjualan susu pasteurisasi saat ini, untuk lebih jelasnya ditunjukkan pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2 Marketshare susu pasteurisasi

Sumber: Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Malang (Data Diolah)

Dari Gambar 1.2 menunjukkan data *marketshare* periode tahun 2016 menunjukkan koperasi yang menghasilkan susu pasteurisasi, yaitu Koperasi Sumber Makmur, Koperasi SAE Pujon, KAN Jabung dan KUD Batu. Data *marketshare* juga menunjukkan bahwa KAN Jabung memiliki pangsa pasar 16% untuk pemasaran susu pasteurisasi JAB MILK berada di peringkat ketiga setelah Kop. SAE Pujon 39% dan KUD Batu 33%. KAN Jabung memiliki pangsa pasar dibawah dari koperasi lain untuk produk susu pasteurisasi, salah satu penyebabnya mungkin karena wilayah dari KAN Jabung berada di wilayah timur Malang yang minim tempat wisata, daripada di daerah yang dekat dekat kota wisata Batu.

Produk susu pasteurisasi JAB MILK dari KAN Jabung memiliki keunggulan seperti bahan baku berasal dari susu murni yang berkualitas. Hal tersebut terbukti dengan adanya sertifikat dari Nestle yang menunjukkan bahwa KAN Jabung adalah *supplier* terbaik

dengan kualitas terbaik. Diproses dengan menggunakan mesin modern. Memiliki sertifikat BPOM RI nomor: BPOM RI MD.207913001786 dan BPOM RI MD.205113002786. Tidak menggunakan bahan pengawet sehingga sangat aman untuk dikonsumsi. Memiliki rasa yang enak dengan beberapa varian rasa dan volume. Di distribusikan dengan mobil berpendingin sehingga selama pengiriman produk sangat dijaga kualitasnya. Alasan tersebut membuktikan bahwa produk layak dipasarkan.

Tabel 1.4 menunjukkan rincian dari 2,008 liter/hari atau 5% dari produksi olahan susu yang dilakukan KAN Jabung yang dibagi ke dalam beberapa produk JAB MILK. Produk JAB MILK tersebut terdiri dari susu pasteurisasi 180 ml, susu pasteurisasi 225 ml, susu segar 1 liter, susu segar curah 1 liter, susu segar 5 liter, yoghurt 250 ml, yoghurt 1 liter, dan yoghurt 5 liter.

Tabel 1.4

Data Rincian Persentase Penjualan Produk JAB MILK di Malang

No.	Produk JAB MILK	Penjualan (unit)/hari	Persentase olahan susu	Penggunaan susu tiap produk (liter)
1	Susu pasteurisasi 180 ml	3235	48%	964 liter
2	Susu pasteurisasi 1 liter	584	29%	584 liter
3	Susu segar curah 1 liter	104	4,7%	104 liter
4	Susu segar 5 liter	249	12%	249 liter
5	Yoghurt 250 ml	518	4,8%	104 liter
6	Yoghurt 1 liter	1	0,2%	1 liter
7	Yoghurt 5 liter	2	0,3%	2 liter

Sumber: KAN Jabung (2017)

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa penjualan produk susu pasteurisasi per hari mencapai 5516 unit/hari. Penjualan tersebut didapatkan dari total penjualan susu pasteurisasi 180ml, 225ml dan 1 liter. Penjualan yang sangat tinggi pada produk susu pasteurisasi JAB MILK, sehingga pada penelitian ini difokuskan produk susu pasteurisasi.

Penjualan susu kepada Industri Pengolahan Susu (IPS) memang dalam jumlah yang besar, namun harga jual susu ditetapkan oleh perusahaan pengolahan susu itu sendiri. Harga jual susu yang diberikan perusahaan pengolahan susu sangat rendah dari harapan para peternak, yaitu sekitar Rp5.420/liter untuk *grade* satu susu terbaik, padahal para peternak memberikan usulan harga Rp6.000/liter dengan mempertimbangkan faktor pakan sapi, perawatan sapi dan biaya-biaya lain untuk produksi susu.

Harga jual susu yang tidak sesuai antara IPS dengan para peternak. Memunculkan keinginan KAN Jabung untuk mandiri meningkatkan hasil olahan susunya, hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota sesuai dengan prinsip koperasi. Apabila KAN Jabung dapat mandiri maka *profit* yang diperoleh meningkat, sehingga KAN Jabung dapat lebih memperhatikan harga jual susu yang diinginkan anggotanya.

Saat ini KAN Jabung membeli 5% susu segar yang diolah dari peternak dengan harga Rp5.850 untuk *grade* satu susu terbaik. Harga tersebut lebih menguntungkan anggota karena harga lebih tinggi dari IPS, namun KAN Jabung belum bisa menampung keseluruhan produksi susu yang dihasilkan oleh peternak. Salah satu upaya untuk dapat menampung keseluruhan susu dari peternak adalah dengan melakukan produksi olahan susu sendiri dan meningkatkan pemasaran pada produk JAB MILK. Peningkatan pemasaran difokuskan pada olahan susu pasteurisasi karena merupakan produk unggulan dari KAN Jabung. Peningkatan permintaan produk JAB MILK maka, semakin meningkatkan juga pengolahan susu yang dilakukan oleh KAN Jabung. Bila pengolahan susu semakin meningkat maka KAN Jabung dapat mencapai visi mereka untuk menjadi koperasi agribisnis yang kompetitif dan meningkatkan kualitas hidup anggota karena harga susu yang dijual dari peternak juga semakin meningkat, dari situlah dapat meningkatkan kualitas hidup anggota.

Pemasaran produk JAB MILK juga mendapat persaingan yang berat dari *competitor* lain seperti, KUD Batu, Kop. SAE Pujon, Kop. Sbr. Makmur, Kop. Karangploso, Kop. Sidodadi, Kop. Tani Luhur, Kop. Gondanglegi, Kop. Bantur, Kop. Turen, Kop. Tajinan, Kop. Abadi, Kop. Margo Mulyo dan Kop. Sami Mandiri yang memproduksi produk susu yang sejenis. Persaingan tersebut ditunjukkan dari data produksi susu yang dilakukan oleh koperasi-koperasi untuk memenuhi pasar dan kebutuhan susu khususnya di daerah Malang Raya untuk periode tahun 2016.

Saat ini KAN Jabung telah memasarkan produk JAB MILK ke berbagai daerah khususnya di Malang Raya. Ada sekitar 20 *outlet* dan perusahaan yang bekerjasama seperti PT. Pindad yang membeli susu untuk di konsumsi untuk pegawainya. Tabel 1.5 menunjukkan tempat yang menjual produk JAB MILK sebagai berikut.

Tabel 1.5
Tempat yang Terdapat Produk JAB MILK di Malang

No	Nama Outlet	Alamat
1	KAN Swalayan	Jl. Raya Kemantren, Jabung
2	Supermama	Jl. Camat Sulfat, Malang
3	Utama Grosir	Jl. Dr. Cipto 22, Malang
4	Gracia	Jl. Basuki Rahmat, Malang
5	Swalayan Avia	Jl. Brigjen Slamet Riadi, Malang
6	Toko Cahaya	Jl. Raya Veteran, Malang
7	Java Strudel	Jl. Raya Singosari no.60 Malang
8	BBIB	Singosari
9	Toko Amarta Jaya	Ruko Oleh-Oleh Pasar Lawang
10	Toko Abadi Tumpang	Jl. Raya Tunggul Amentung, Tumpang
11	Swisbell Hotel	Jl. Veteran, Malang
12	Moonyusu	Perum Griya Santa, Malang

No	Nama Outlet	Alamat
13	Mimicow	Jl. Raya kemantren, Jabung
14	Toko Vania	Jl. Bima, Tumpang
15	Toko Ungu	Jl. Raya Wendit Barat, Pakis
16	Tani Mandiri	Jl. Raya Sigura-gura, Malang
17	KUM Lestari Makmur	Jl. Raya Wonomulyo, Poncokusumo
18	Toko Unggul	Jl. Raya Sapto Renggo Pakis, Malang
19	PT. Pindad	Turen
20	Bc UIN	Jl. Sumbersari Dinoyo, Malang

Sumber: KAN Jabung (2017)

Namun dari beberapa *outlet* yang menjual produk JAB *MILK* tidak semuanya dapat menjual secara maksimal, karena kurangnya pengetahuan masyarakat serta kurangnya promosi dari produk tersebut pada beberapa *outlet*. Meningkatkan penjualan dibutuhkan peran manajemen pemasaran. Pemasaran merupakan suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan, lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain (Kotler, P. & Keller, 2005). Metode ilmu pemasaran yang digunakan selama ini oleh KAN Jabung hanya mengandalkan para agen dan *retail* dalam melakukan penjualan.

Perumusan strategi pemasaran ada beberapa metode analisis yang dapat digunakan, salah satu metodenya adalah bauran pemasaran atau *marketing mix*. Bauran pemasaran terdiri dari 7 komponen yaitu: tempat (*place*), promosi (*promotion*), harga (*price*), dan produk (*product*), partisipan (*people*), proses (*process*) dan bukti fisik (*physical evidence*). Komponen bauran pemasaran ini dapat menentukan strategi apa yang dapat diterapkan untuk meningkatkan penjualan. Melalui penyebaran kuesioner dapat diketahui bagaimana kebutuhan dan keinginan dari konsumen. Metode bauran pemasaran digunakan untuk mengetahui lingkungan mikro yang berpengaruh bagi perusahaan. Lingkungan mikro adalah lingkungan yang paling dekat dengan perusahaan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melayani pelanggannya (Porter, 2007).

Menganalisis bauran pemasaran dan lingkungan mikro agar dapat diketahui matriks internal dan eksternal perusahaan yang akan menjadi atribut analisis SWOT. Analisa SWOT dapat menganalisis kondisi perusahaan untuk menentukan strategi pemasaran perusahaan yang lebih baik dan sesuai. Untuk tahap pengambilan keputusan menggunakan strategi QSPM (*Quantitive Strategic Planning Matrix*). QSPM merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan (David, 2012). Metode-metode tersebut diharapkan dapat memperbaiki peluang pasar dan strategi dalam pemasaran hasil olahan susu JAB *MILK*. Selain itu, untuk meningkatkan penjualan hasil olahan susu KAN Jabung.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang yang sudah dijelaskan dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Susu yang dikelola oleh KAN Jabung untuk dijadikan produk JAB *MILK* hanya 5% dari total produksi susu yang dihasilkan oleh para anggota.
2. Strategi pemasaran KAN Jabung yang dilakukan saat ini belum mampu untuk meningkatkan penjualan produk olahan susu.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka dapat diperoleh rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apa faktor internal yang mempengaruhi keadaan KAN Jabung?
2. Apa faktor eksternal yang mempengaruhi keadaan KAN Jabung ?
3. Strategi apa yang seharusnya dilakukan untuk meningkatkan penjualan KAN Jabung?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengidentifikasi berbagai faktor internal yang mempengaruhi keadaan KAN Jabung.
2. Untuk mengidentifikasi berbagai faktor eksternal yang mempengaruhi keadaan KAN Jabung.
3. Untuk menentukan strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan penjualan KAN Jabung.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

1. Dapat meningkatkan daya saing produk susu olahan yang diproduksi oleh KAN Jabung.
2. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai pertimbangan dan informasi dalam mengevaluasi penerapan strategi pemasaran sehingga dapat digunakan untuk proses peningkatan usaha ke depannya.
3. Dengan meningkatnya permintaan produk susu KAN Jabung, diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan anggota (peternak).

1.6 Batasan Masalah

Adapun batasan-batasan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini hanya sampai pada usulan perancangan perbaikan.
2. Dalam penelitian ini tidak dilakukan perhitungan biaya.
3. Penelitian ini hanya pada konsumen KAN Jabung yang berada di wilayah Malang Raya.
4. Produk olahan susu yang diteliti hanya susu pasteurisasi.
5. Pada penelitian ini tidak membahas mengenai kapasitas produksi.



Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka adalah bab yang berkaitan dengan teori-teori pendukung dalam penelitian ini, yang tentunya berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi pada penelitian ini. Dalam penelitian yang akan dilaksanakan diperlukan dasar-dasar teori yang berhubungan dengan konsep-konsep yang dipermasalahkan dalam penelitian dan akan dipakai dalam analisis. Dalam bab ini akan dijelaskan beberapa dasar-dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini meliputi, terdahulu, manajemen pemasaran, perilaku konsumen, dan konsep bauran pemasaran.

2.1 Penelitian Terdahulu dan Sekarang

Sebagai acuan penelitian, dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti. Penelitian terdahulu yang ditemukan penulis diantaranya sebagai berikut:

1. Ariyanti, Soetriono, dan Hani (2013) melakukan penelitian mengenai penentuan strategi pemasaran susu sapi perah di Desa Kemuning Lor, Jember. Permasalahan yang dihadapi produksi susu yang dihasilkan belum memenuhi kebutuhan konsumen dan lemahnya informasi pasar. Tujuan penelitian ini adalah efisiensi biaya pada kegiatan usaha peternakan susu sapi perah dan memilih strategi pemasaran yang sesuai. Metode yang digunakan deskriptif analitik dengan pengambilan data dengan *total sampling*. Untuk mengetahui tingkat efisiensi biaya produksi susu sapi menggunakan R/C Ratio. Pemilihan strategi pemasaran menggunakan metode bauran pemasaran yang berkaitan mengenai 4P (*Product, Promotion, Place dan Price*).
2. Poerwaningrum (2015) melakukan penelitian di UD. Kembang Jaya, Lumajang, mengenai pemilihan strategi pemasaran. Pada penelitian tersebut metode yang digunakan adalah SWOT (*Strength-Weakness-Opportunity-Threat*) untuk mengetahui kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman dari perusahaan. Metode bauran pemasaran untuk mengetahui faktor internal perusahaan dengan atribut 7P yang disebar ke 100 responden. Penentuan strategi yang tepat dari SWOT dengan menggunakan QSPM (*Quantitive Strategic Planning Matrix*). Hasil penelitian ini adalah didapatkan skor bobot pada setiap faktor SWOT dan mendapatkan strategi yang

tepat dengan QSPM yaitu mengemas produk PILLA lebih baik serta meningkatkan promosi pemasaran.

3. Yuswara (2015) meneliti mengenai pemasaran yang efektif dengan analisa SWOT, seni perang *Sun Tzu* dan matriks QSPM di PR. Adi Bungsu. Permasalahan yang terjadi yaitu masih belum maksimal dalam meningkatkan volume penjualan. Hal ini terbukti banyak masyarakat Malang belum banyak mengetahui produk tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi pemasaran yang tepat untuk meningkatkan penjualan rokok. Dari hasil penelitian didapatkan strategi yang cocok yaitu strategi *Chain Stratagems*. Strategi tersebut memiliki kegiatan pemasaran mulai dari pendekatan langsung ke konsumen sampai pemasaran ke supermarket.

Tabel 2.1 menunjukkan penelitian terdahulu yang menganalisa faktor internal dan eksternal perusahaan.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat Ini

Peneliti	Metode	Obyek Penelitian	Hasil
Ariyanti, Sutriono, dan Hani (2013)	R/C Ratio Bauran Pemasaran 4P	Susu Sapi Perah Rakyat, di Desa Kemuning Lor, Kabupaten Jember	1. Dengan menggunakan R/C Ratio diketahui bahwa biaya produksi efisien. 2. Strategi bauran pemasaran yang terpilih, <i>product</i> dengan menggunakan strategi <i>positioning product</i> , <i>place</i> menggunakan strategi mengelompokkan jenis pasar, <i>price</i> dengan strategi perapan harga berbasis permintaan dan <i>promotion</i> dengan strategi promosi secara langsung.
Poerwanigurnum (2015)	SWOT Bauran pemasaran 7P QSPM	UD. Kembang Jaya, Lumajang.	1. Diketahui faktor SWOT, kekuatan utama yaitu pada porses produksi, faktor kelemahan produk memiliki kemasan kurang menarik, faktor peluang pemasok bahan baku banyak, faktor ancaman pesaing yang menduduki <i>market leader</i> . 2. Didapatkan strategi pemasaran yang tepat dengan QSPM yaitu mengemas produk semakin menarik dan meningkatkan promosi.
Yuswara (2015)	SWOT Seni perang <i>Sun Tzu</i>	PR. Adi Bungsu, Malang.	1. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT dan <i>Sun Tzu</i> . Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang digunakan adalah <i>Chain Stratagems</i> .
Penelitian ini	7P Analisa IFE dan EFE SWOT QSPM	Produk susu pasteurisasi KAN Jabung, Malang.	1. Mengetahui faktor internal perusahaan berdasarkan 7P dan faktor eksternal perusahaan berdasarkan analisis porter. 2. Mendapatkan strategi pemasaran yang sesuai untuk pemasaran produk JAB MILK.

2.2 Pemasaran

Menurut Kotler, P. dan Keller K. L. (2005) pemasaran merupakan suatu proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan, lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain.

Menurut *American Marketing Association* (AMA) pemasaran diartikan sebagai suatu fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya.

Suatu proses dan manajerial yang membuat individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai kepada pihak lain atau segala kegiatan yang menyangkut penyampaian produk atau jasa mulai dari produsen sampai konsumen merupakan definisi pemasaran.

2.2.1 Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran beranggapan bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi adalah menjadi lebih efektif daripada pesaing dalam menciptakan, menghantarkan, dan mengkomunikasikan nilai pelanggan yang lebih baik kepada pasar sasaran yang dipilih.

Dalam buku Kotler, P. dan Keller K. L (2009) menjelaskan perbedaan antara konsep penjualan dan konsep pemasaran. Konsep penjualan berfokus pada kebutuhan penjual sedangkan konsep pemasaran berfokus pada kebutuhan pembeli. Konsep penjualan didasari oleh kebutuhan penjual untuk mengubah produknya menjadi uang sedangkan konsep pemasaran didasari oleh gagasan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan melalui produk dan hal-hal yang berhubungan dengan menciptakan, menghantarkan, dan akhirnya mengkonsumsinya.

2.3 Bauran Pemasaran

Marketing mix atau bauran pemasaran merupakan perangkat alat pemasaran teknis yang dapat dikendalikan, yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran. Semua faktor yang dapat dikuasai oleh seorang manajer pemasaran dalam rangka mempengaruhi permintaan konsumen terhadap barang dan jasa, juga bisa disebut dengan *mix marketing*.

McCarthy (2003) mengklasifikasikan aktivitas pemasaran sebagai sarana bauran pemasaran dari tujuh jenis yang luas atau yang biasa disebut dengan 7P dari pemasaran yaitu *Product* (Produk), *Place* (Tempat), *Price* (Harga), *Promotion* (Promosi), *People* (Partisipan), *Process* (Proses), *Physical evidence* (Bukti Fisik). Untuk mempengaruhi saluran perdagangan dandan juga konsumen tigtat akhir pemasar harus membuat keputusan bauran pemasaran.

Perusahaan dapat mengubah harga, pengeluaran iklan, dan ukuran tenaga penjualan dalam jangka pendek. Dalam waktu jangka panjang perusahaan dapat mengembangkan produk dan mengubah saluran distribusinya. Jadi perusahaan lebih sedikit melakukan perubahan bauran pemasaran di tiap periode dibandingkan yang ditunjukkan oleh jumlah variabel keputusan bauran pemasaran. 7P melambangkan pandangan penjual terhadap perangkat pemasaran yang tersedia untuk memengaruhi pembeli.

Produk, tempat, harga, promosi, proses, karyawan dan bukti fisik merupakan faktor-faktor yang berpengaruh. Produk merupakan sesuatu yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pasar sasaran. Harga merupakan jumlah uang yang harus dikeluarkan oleh pelanggan untuk memperoleh produk yang diinginkan. Sedangkan tempat termasuk aktifitas yang mengkonsumsikan keunggulan produk dan membujuk pelanggan sasaran untuk membelinya.

1. Produk (*Product*)

Produk (*product*) artinya kombinasi dari barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pasar sasaran. Produk adalah sebagai segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk mendapat perhatian, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan. Dalam definisi secara luas produk meliputi objek secara fisik, jasa, orang, tempat, organisasi, ide, atau bauran dari semua bentuk tersebut. Produk dan jasa dibagi menjadi dua kelas besar menurut jenis konsumen yang menggunkannya yaitu produk konsumen dan produk industri. Dalam definisi luas produk juga meliputi entitas yang dapat dipasarkan seperti organisasi, orang, distribusi, serta ide.

2. Harga (*Price*)

Harga (*price*) adalah sejumlah uang yang harus dibayar oleh pelanggan untuk memperoleh produk. Harga adalah sejumlah uang yang dibebankan atas suatu produk atau jasa atau jumlah dari nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat karena memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut (Kotler dan Keller, 2009). Harga merupakan faktor paling penting dalam mempengaruhi pilihan membeli.

Harga adalah satu-satunya elemen bauran pemasaran yang menghasilkan pendapatan, semua elemen lainnya hanya mewakili harga. Harga juga merupakan salah satu elemen yang paling fleksibel dari bauran pemasaran. Tidak seperti sifat-sifat produk dan komitmen jalur distribusi, harga dapat berubah dengan cepat. Penetapan harga dan persaingan harga juga merupakan masalah utama yang dihadapi oleh banyak eksekutif pemasaran.

3. Promosi (*Promotion*)

Promosi (*promotion*) aktivitas mengkomunikasikan keunggulan produk serta membujuk pelanggan sasaran untuk membelinya. Secara umum bentuk-bentuk promosi mempunyai bentuk yang sama namun setiap bentuk tersebut masih dapat dibedakan berdasarkan spesifikasi tugasnya. Spesifikasi tugas tersebut bisa disebut sebagai bauran promosi yang meliputi:

- a. *Advertising*, yaitu semua bentuk presentasi nonpersonal dan promosi ide, barang, atau jasa oleh sponsor yang ditunjuk dengan mendapat bayaran.
- b. *Sales promotion*, yaitu insentif jangka pendek untuk mendorong keinginan mencoba atau pembelian produk dan jasa.
- c. *Public relations and publicity*, yaitu berbagai program yang dirancang untuk mempromosikan dan/atau melindungi citra perusahaan atau produk individual yang dihasilkan.
- d. *Personal selling*, yaitu interaksi langsung antara satu atau lebih calon pembeli dengan tujuan melakukan penjualan.
- e. *Direct marketing*, yaitu melakukan komunikasi pemasaran secara langsung untuk mendapatkan respon dari pelanggan dan calon tertentu, yang dapat dilakukan dengan menggunakan surat, telepon, dan alat penghubung nonpersonal lain.

4. Tempat (*Place*)

Tempat (*Place*) meliputi aktifitas perusahaan agar produk mudah didapatkan konsumen sarannya. Pemilihan lokasi merupakan nilai investasi yang paling mahal, sebab lokasi bisa dikatakan menentukan ramai atau tidaknya pengunjung. Lokasi usaha yang berada di pinggir jalan atau ditempat yang strategis cukup menyedot pengunjung untuk sekadar mampir dan membeli produk JAB MILK. Lokasi merupakan faktor yang penting dalam mencapai keberhasilan KAN Jabung.

5. Partisipan (*People*)

Partisipan adalah orang-orang atau karyawan yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam proses layanan penjualan susu pasteurisasi itu sendiri.

6. Proses (*Process*)

Proses adalah kegiatan yang menunjukkan bagaimana pelayanan diberikan kepada konsumen selama melakukan pembelian barang.

7. Lingkungan Fisik (*Physical evidence*)

Lingkungan fisik adalah keadaan atau kondisi yang didalamnya juga termasuk suasana *outlet*, tempat penyimpanan susu dan kondisi kebersihan *outlet*. Karakteristik lingkungan fisik merupakan segi paling nampak dalam kaitannya dengan situasi. Situasi merupakan lingkungan institusi, dekorasi, ruangan, suara, aroma, cahaya, cuaca dan *layout* yang nampak atau lingkungan yang penting sebagai obyek stimuli. (Belk, 1974)

2.4 Manajemen Strategi

Manajemen strategi menurut (David, 2012) didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan.

1. Peranan Strategi

Strategi membantu suatu organisasi dalam menghadapi segala tantangan. Menjadikan organisasi tersebut mampu bersaing di dalam pola atau tatanan persaingan yang baru. Bukan hanya itu, strategi dapat digunakan sebagai analisis lingkungan sehingga dapat digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

2. Pengertian Strategi

Strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan. Seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa strategi dapat digunakan sebagai *tools* untuk mengantisipasi lingkungan organisasi sehingga dapat bereaksi secara cepat dan tepat untuk kesuksesan organisasi.

2.5 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah pengambilan keputusan-keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungan dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan. Dalam strategi pemasaran ada tiga faktor utama yang menyebabkan terjadinya perubahan strategi dalam pemasaran, yaitu:

1. Daur hidup produk

Strategi harus disesuaikan dengan tahap-tahap daur ulang hidup, yaitu tahap pengenalan, tahap pertumbuhan, tahap kedewasaan dan tahap kemunduran.

2. Posisi persaingan perusahaan di pasar

Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan posisi perusahaan dalam persaingan, apakah memimpin, menantang mengikuti, atau hanya mengambil sebagian kecil dari pasar.

3. Situasi ekonomi

Strategi pemasaran harus disesuaikan dengan situasi ekonomi dan pandangan kedepan, apakah ekonomi berada dalam situasi makmur atau inflasi tinggi.

2.6 Segmentasi Pasar

Menurut (Subroto, 2011:122) merupakan strategi membagi pasar yang heterogen menjadi kelompok-kelompok pembeli menurut jenis-jenis produk dan yang memerlukan bauran pemasaran tersendiri. Perusahaan menetapkan berbagai cara yang berbeda dalam membagi-bagi pasar tersebut, kemudian mengembangkan profil-profil yang ada pada setiap segmen pasar dan menilai daya tarik masing-masing segmen.

Pengelompokan pembeli dalam segmen-segmen dapat dilihat berdasarkan tiga pola preferensi pembeli, yaitu:

1. Preferensi homogen, yang memperlihatkan disuatu pasar yang semua pembelinya mempunyai preferensi yang sama.
2. Preferensi tersebar, yang menunjukkan bahwa pilihan pembeli/konsumen terpencar dalam keseluruhan pasar.
3. Preferensi mengelompok, yang dibagi lagi menjadi tiga jenis pilihan bagi perusahaan dalam memasarkan produknya, yaitu:
 - a. Pemasaran serba sama, dimana perusahaan menempatkan diri di tengah dengan harapan dapat menarik tiga kelompok preferensi yang ada.
 - b. Pemasaran terpusat, dimana perusahaan menempatkan produknya pada segmen pasar yang terbesar.
 - c. Pemasaran serba aneka, dimana perusahaan mengembangkan beberapa merek yang masing-masing ditempatkan pada segmen tertentu.

Segmentasi pasar ini memiliki tujuan untuk membantu manajemen pemasaran diantaranya, mengidentifikasi cara memadukan preferensi pembeli dan kemampuan perusahaan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi dibandingkan dengan pesaing utama pada setiap segmen. Peranan penting segmentasi pasar dalam proses perencanaan strategi adalah memiliki banyak alternatif cara untuk mengelompokkan konsumen. Sehingga sasaran perusahaan dapat dicapai dengan maksimal.

2.6.1 Jenis-Jenis Segmentasi Pasar

Menurut Kotler dan Keller (2005) dalam pengadaan segmentasi pasar, maka pembagiannya dibagi menjadi sembilan kategori:

1. Segmentasi Berdasarkan Geografi

Pada segmen ini, pasar dibagi menjadi ke dalam beberapa bagian geografi seperti, negara, wilayah, kota dan desa. Daerah yang memiliki potensi tinggi akan menjadi target operasi perusahaan.

2. Segmentasi Berdasarkan Demografi

Pada segmen ini, pasar dibagi menjadi kelompok-kelompok dengan dasar pembagian usia, jenis kelamin, tingkat ekonomi dan tingkat pendidikan.

3. Segmentasi Berdasarkan Psikografi

Segmentasi pasar ini menelaah bagaimana konsumen dengan segmen demografi tertentu merespon suatu stimuli perusahaan.

4. Segmentasi Berdasarkan *Socialculture*

Segmentasi pasar ini memiliki variabel sosiologis (kelompok) dan antropologis (budaya) dibagi dalam segmen yang sesuai tahap pada:

- a. Daur hidup keluarga
- b. Kelas sosial
- c. Budaya
- d. Lintas budaya atau segmentasi pasar global

5. Segmentasi Berdasarkan Hubungan Secara Ekstrim

Merupakan bentuk efektif segmentasi bagi penggunaan merek, seperti:

- a. Tingkat penggunaan
- b. Tingkat kesadaran
- c. Loyalitas merek

6. Segmentasi Berdasarkan Situasi Penggunaan

Kesempatan atau situasi bisa menentukan apakah konsumen akan membeli atau mengonsumsi. Segmentasi ini dibuat untuk membantu perusahaan memperluas penggunaan produk.

7. Segmentasi Berdasarkan *Benefit*

Bentuk segmentasi yang mengklasifikasikan pembeli sesuai dengan manfaat berbeda yang mereka cari dari produk merupakan bentuk segmentasi yang kuat.

8. Segmentasi Berdasarkan *Hybrid*

Segmen ini dibentuk berdasarkan kombinasi beberapa variabel segmen yang membentuk sebuah segmen tunggal. Contoh, segmen geodemografis, sangat berguna untuk menemukan prospek terbaik bagi seorang pengiklan atau pemasar dalam menemukan kepribadian, tujuan dan ketertarikan dimana mereka tinggal.

9. Segmentasi Berdasarkan Tingkah Laku

Segmen ini dikelompokkan berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan atau reaksi pembeli terhadap suatu produk.

2.7 Model Lima Kekuatan Porter

Model lima kekuatan Porter merupakan analisa kompetitif perusahaan yang dekat dengan lingkungan mikro dan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melayani pelanggannya. Dalam menganalisa lingkungan mikro terdapat lima komponen yang dapat dianalisa (Porter, 2007). Komponen tersebut dinamakan *Porter's Five Force Analysis* yang digunakan pada level industri, dapat diaplikasikan pada segala macam industri. Analisis *Five Force Porter* ini biasanya digunakan untuk mengetahui dimana posisi sebuah perusahaan apakah berada pada posisi yang sulit ataupun pada posisi puncak. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kekuatannya, mengantisipasi kelemahan dan menghindarkan perusahaan dalam mengambil keputusan yang salah.

Lima komponen dari *Porter's Five Force Analysis* sebagai berikut.

1. *Rivalry Among Competitor*

Pesaing dalam hal ini adalah pemain yang menawarkan produk sejenis, yang akan memperebutkan *marketshare* pasar. Pesaing yang dimaksud adalah pesaing yang telah ada dan sudah cukup lama berada pada lokasi bisnisnya di daerah pasar tersebut.

2. *Bargaining Power of Supplier*

Dalam melakukan fungsi produksi perusahaan pasti membutuhkan bahan mentah inilah yang mendorong hubungan antara pembeli dan *supplier*. Pemasok merupakan tempat dimana kita membeli sejumlah barang dari *supplier* untuk digunakan pembeli.

3. *Bargaining Power of Buyer*

Pembeli adalah pelanggan yang menggunakan barang atau jasa dari suatu perusahaan tertentu. Kekuatan pembeli merupakan pengaruh yang ditimbulkan oleh pembeli terhadap perusahaan dalam memproduksi suatu produk. Secara umum, ketika kekuatan pembeli itu tinggi, hubungan antara *supplier* dan pembeli akan mendekati suatu kondisi yang disebut *monopsony* atau suatu keadaan dalam pasar dimana ada banyak

supplier tetapi pembeli hanya satu. Dalam pasar seperti itu pembeli dapat menentukan harga.

4. *Threat of Substitute Products or Service*

Produk atau jasa pengganti yang dimaksud adalah munculnya produk-produk baru dari perusahaan lain yang mempunyai fungsi hampir menyerupai dengan produk-produk yang ada. Mulai dari segmen pasar yang dituju hingga biasanya yang membedakan hanya dari sisi kemasan produk dan kualitas bahan-bahan yang dipakai. Ancaman dari produk pengganti itu muncul jika permintaan akan suatu produk dipengaruhi oleh perubahan harga yang disebabkan oleh produk pengganti maka elastisitas suatu harga menjadi lebih tinggi, karena pelanggan memiliki banyak alternatif untuk membeli produk. Hal tersebut menjadikan batasan perusahaan untuk menaikkan harga dari suatu produk. Kompetisi yang ditimbulkan oleh substitusi produk ini biasanya datang dari produk yang lain di luar industri.

5. *Threat of New Entrants*

Pendatang baru disini didefinisikan sebagai munculnya perusahaan-perusahaan lain yang bergerak dalam bisnis yang sama dengan perusahaan terkait. Biasanya perusahaan baru ini telah melakukan analisa terhadap produknya sehingga mengancam produk yang telah dibuat oleh perusahaan yang telah ada.

2.8 Tahapan Perencanaan Strategis

Dalam perencanaan strategis diperlukan beberapa tahapan yang harus dilakukan. Tahapan perencanaan strategis yang digunakan oleh Rangkuti (2005) terdiri dari tiga tahapan, yaitu:

1. Tahap input atau pengumpulan data
2. Tahap analisis dan pencocokan
3. Tahap pengambilan keputusan

2.8.1 Tahap *Input* atau Pengumpulan Data

Pada tahap ini kegiatan yang dilakukan bukan hanya sebatas dalam kegiatan pengumpulan data, namun juga suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis, dimana dalam tahap ini data dibedakan menjadi dua kompetitorm data eksternal dan data internal (Rangkuti, 2005).

1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE meliputi faktor-faktor internal perusahaan sehingga dapat diketahui *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) yang dianggap penting oleh perusahaan. Data dan informasi aspek internal didapatkan dari beberapa fungsional perusahaan (David, 2012).

Matriks evaluasi faktor internal dapat dikembangkan dalam lima langkah (David, 2012), yaitu:

- Buat daftar faktor-faktor internal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit internal. Masukkan 10 sampai 20 faktor internal, termasuk kekuatan maupun kelemahan organisasi. Daftar terlebih dulu kekuatannya, kemudian kelemahannya. Buat spesifik mungkin dengan menggunakan presentase, rasio dan angka-angka perbandingan
- Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan. Terlepas dari apakah faktor utama itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja suatu organisasi harus diberi bobot tertinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat=1), lemah (peringkat=2), kuat (peringkat=3), atau sangat kuat (peringkat=4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 dan 4 dan kelemahan mendapatkan peringkat 1 dan 2.
- Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.
- Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk menentukan memperoleh skor bobot total organisasi. Tabel 2.2 menunjukkan pembuatan tabel matriks IFE.

Tabel 2.2

Contoh Tabel Matriks IFE

Variabel Internal	Bobot	Rating	BobotxRating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber: Rangkuti (2005)

2. *Matriks External Evaluation (EFE)*

Merupakan alat yang digunakan untuk menganalisis suatu organisasi. Dalam penyusunan matriks ini dilakukan pengumpulan data dan menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan mengenai lingkungan mikro perusahaan. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh terhadap perusahaan (David, 2012).

Skor yang diperoleh dari hasil analisis menunjukkan posisi strategi perusahaan dalam memanfaatkan peluang-peluang eksternal dan menghindari ancaman yang mungkin terjadi. Matriks evaluasi faktor eksternal dapat dikembangkan dalam lima langkah (David, 2012), yaitu:

- Menuliskan faktor eksternal utama. Menuliskan apa saja yang menjadi peluang dan menuliskan apa saja yang menjadi ancaman.
- Memberikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk menentukan masing-masing faktor. Bobot yang diberikan pada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- Memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor eksternal, dimana 4=respon perusahaan superior, 3=respon perusahaan diatas rata-rata, 2=respon perusahaan rata-rata, 1=respon perusahaan buruk.
- Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan rata-rata pertimbangan untuk masing-masing variabel.
- Menunjukkan rata-rata pertimbangan untuk masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi. Total nilai rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menunjukkan respon yang kurang baik terhadap peluang dan ancaman yang ada, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengindikasikan respon yang baik terhadap peluang dan ancaman yang ada. Tabel 2.3 menunjukkan pembuatan tabel matriks EFE.

Tabel 2.3

Contoh Tabel Matriks EFE

Variabel eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
Ancaman			
Total			

Sumber: Rangkuti (2005)

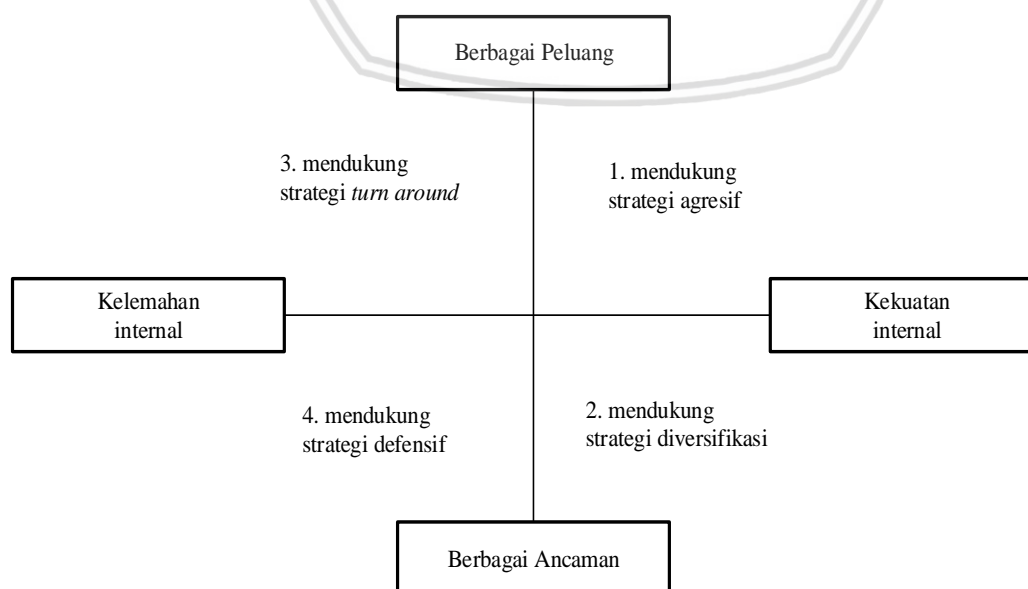
2.8.2 Tahap Analisis dan Pencocokan

Setelah mengumpulkan informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model perumusan strategi.

Tahapan analisis dan pencocokan pada penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Cara yang digunakan dalam analisis SWOT yang paling umum untuk menentukan strategi perusahaan adalah dengan memanfaatkan sebagai sumber kerangka kerja yang logis untuk mengarahkan kepada pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan tersebut berdasarkan situasi perusahaan tersebut dan pertimbangan lainnya. Peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, dapat tergambar dengan jelas di dalam matriks SWOT.

Komponen dalam matriks SWOT terbagi menjadi beberapa strategi yaitu strategi SO (*Strength-Opportunity*) yaitu menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Strategi ST (*Strength-threat*) melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari dampak dari ancaman-ancaman eksternal, strategi WO (*Weakness-Opportunity*) yaitu memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang eksternal, dan strategi WT (*Weakness-Threat*) yang merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Pemberian strategi dalam matriks SWOT berguna bagi penentuan strategi perusahaan (David, 2012).

Diagram analisis SWOT dapat digunakan untuk menganalisis posisi perusahaan. Gambar 2.1 merupakan diagram analisis SWOT (Rangkuti, 2005):



Gambar 2.1 Diagram analisis SWOT
Sumber: Rangkuti (2012)

Kuadran 1: Merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dari kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain sisi perusahaan menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis dalam kuadran ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG Matriks. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4: Merupakan situasi yang tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.8.3 Tahap Pengambilan Keputusan

Tahap terakhir dalam perumusan strategi adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) merupakan proses penyusunan perencanaan strategis dilakukan dengan melalui tiga tahap analisis, yaitu *input stage*, *matching stage* dan *decision stage*. Tahap input dilakukan dengan menggunakan metode matrik IFE dan EFE, hasilnya disajikan dalam bentuk informasi untuk masukan tahapan berikutnya. Selanjutnya adalah tahap *matching* (pencocokan), pada tahap ini fokus pada strategi alternatif yang dihasilkan. Dalam tahap ini metode yang digunakan adalah SWOT. Tahap terakhir adalah *decision* (keputusan), dalam tahap akhir ini metode yang digunakan adalah QSPM.

Quantitative Strategic Planning Matriks (QSPM) merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Sebagai suatu teknik, QSPM memerlukan intuisi yang baik dalam penilaian. Metode ini direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Secara konseptual, tujuan metode ini adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif dari strategi-strategi bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang paling baik untuk diimplementasikan. Berikut merupakan langkah-langkah QSPM :

1. Susun daftar peluang, ancaman, kunci eksternal dan kekuatan, kelemahan kunci internal perusahaan pada kolom kiri dari QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari matriks IFE dan EFE. Minimum masing-masing sepuluh faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal harus dimasukkan ke dalam QSPM.
2. Berikan bobot untuk setiap faktor kritikal keberhasilan eksternal dan internal. Bobot ini identik dengan yang ada pada matriks IFE dan EFE. Bobot disajikan dalam kolom persis disamping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.
3. Susun daftar alternatif strategi yang akan dilakukan pada baris pertama dari QSPM. Catat strategi-strategi ini pada baris atas dari QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independen jika memungkinkan.
4. Tentukan nilai *attractiveness score*. Nilai *attractiveness score* didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai daya tarik ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal dan eksternal kunci. Secara spesifik, nilai daya tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari suatu strategi atas strategi lainnya dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan untuk daya tarik adalah 1=tidak menarik, 2=agak menarik, 3=cukup menarik, 4=sangat menarik.
5. Tentukan *attractiveness score* dengan mengalikan setiap bobot dengan *attractiveness score*-nya masing-masing strategi. Semakin tinggi total nilai daya tarik semakin menarik alternatif strategi tersebut.
6. Hitung jumlah total *attractiveness score*. Tambahkan total nilai daya tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan total nilai daya tarik mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif.

Alternatif strategi dengan jumlah nilai total *attractiveness score* tertinggi adalah merupakan alternatif strategi terbaik dimana peluang eksternal cukup besar untuk dimanfaatkan dengan menggunakan kekuatan dan kelemahan perusahaan sekaligus menghindari ancaman yang ada (David, 2012).

2.9 Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP merupakan suatu model yang memberikan kesempatan bagi perorangan atau kelompok untuk membangun gagasan dan mendefinisikan persoalan, dengan cara membuat asumsi mereka masing-masing dan memperoleh pemecahan yang diinginkan dirinya. Proses ini memungkinkan orang menguji kepekaan hasilnya, untuk menyusun

hirarki dari suatu masalah, logika, intuisi, serta pengalaman untuk memberi pertimbangan (Marimin dan Maghfiroh, 2008).

Terdapat tiga prinsip yang harus dipahami untuk memecahkan persoalan dengan analisis yang logis yaitu prinsip menyusun hirarki (*decomposition*), prinsip menetapkan prioritas (*synthesis of priority*), prinsip konsisten logis (*logical consistency*) (Marimin dan Maghfiroh, 2008). Ketiga prinsip AHP dijelaskan sebagai berikut.

1. Prinsip menyusun hirarki

Penyusunan hirarki dilakukan dengan cara mengidentifikasi pengetahuan atau informasi yang sedang diamati. Penyusunan tersebut dimulai dari permasalahan yang kompleks yang diuraikan menjadi elemen pokoknya. Elemen pokok ini diuraikan lagi ke dalam bagian-bagian lagi dan seterusnya secara hirarkis. Pada penyusunan hirarki tidak terdapat aturan untuk jumlah tingkat sebab yang terpenting adalah bagaimana hierarki tersebut fleksibel agar dapat diubah bila ada kriteria baru yang muncul atau terjadi ketidak konsistenan data.

Penilaian setiap level hierarki dinilai melalui perbandingan berpasangan. Menurut Saaty, 2001 (Marimin dan Maghfiroh, 2008), untuk berbagai persoalan skala 1 sampai 9 adalah skala terbaik dalam mengekspresikan pendapat. Skala dengan Sembilan satuan dapat menggambarkan derajat sampai mana kita mampu membedakan intensitas tata hubungan antar elemen. Tabel 2.4 menunjukkan skala perbandingan dari 1 sampai 9 yang telah ditetapkan oleh Saaty, 2001 (Marimin dan Maghfiroh, 2008).

Tabel 2.4
Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

Intensitas Kepentingan	Keterangan
1	Kedua elemen sama pentingnya
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya
5	Elemen yang satu lebih penting daripada elemen lainnya
7	Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya
9	Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya
2,4,6,8	Nilai – nilai antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan

Sumber: Marimin dan Maghfiroh (2008)

2. Prinsip menetapkan prioritas

Pada setiap level hirarki perlu dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparasions*) untuk menentukan prioritas. Sepasang elemen dibandingkan berdasarkan kriteria tertentu dan menimbang intensitas preferensi antar elemen. Hubungan antar elemen dari setiap tingkatan hirarki ditetapkan dengan membandingkan elemen itu dalam berpasangan. Hubungan menggambarkan pengaruh relatif elemen pada tingkat hirarki

terhadap setiap elemen pada tingkat yang lebih tinggi. Dalam konteks ini, elemen pada tingkat yang tinggi tersebut berfungsi sebagai suatu kriteria disebut sifat (*property*). Hasil dari proses pembedahan ini adalah suatu vector prioritas atau *relative* pentingnya elemen terhadap suatu sifat. Perbandingan berpasangan diulangi lagi untuk semua elemen dalam tiap tingkat. Langkah terakhir adalah dengan memberi bobot setiap vector dengan prioritas sifatnya.

Proses perbandingan berpasangan dimulai pada puncak hirarki (*goal*) digunakan untuk melakukan perbandingan yang pertama lalu dari level tepat dibawahnya (kriteria) dibawahnya, ambil elemen-elemen yang akan dibandingkan (Misal ada 3 kriteria: K1 K2 K3). Tabel 2.5 merupakan contoh perbandingan matriks perbandingan kriteria tersebut.

Tabel 2.5
Matriks Perbandingan Kriteria

Goal	K1	K2	K3
K1			
K2			
K3			

Pada matriks diatas elemen K1 dalam kolom vertikal dibandingkan dengan elemen K1, K2, K3 yang terdapat dibaris horizontal yang dihubungkan dengan level tepat di atasnya (*goal*) dan ulangi dengan elemen K2 dan seterusnya. Nilai-nilai perbandingan kemudian diolah untuk menentukan prioritas dari seluruh kriteria. Penilaian atau pembobotan dilakukan untuk membandingkan elemen-elemen. Penilaian atau pembobotan untuk membandingkan pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing kriteria yang setingkat diatasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan *judgment* dari pengambilan keputusan dengan menilai tingak kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.

3. Prinsip penentuan konsistensi rasio

Pada prinsip ini dari semua elemen dikelompokkan secara logis dan peringatkan secara konsisten sesuai dengan suatu kriteria yang logis. Penilaian yang mempunyai konsistensi tinggi sangat diperlukan dalam persoalan pengambilan keputusan agar hasil keputusan tersebut akurat. AHP mengukur konsistensi menyeluruh dari berbagai pertimbangan melalui suatu rasio konsisten. Nilai rasio konsisten harus 10% atau kurang. Jika lebih dari 10% maka penilainnya masih acak dan peru diperbaiki.

2.9.1 Prosedur AHP

Berikut adalah prosedur atau langkah–langkah AHP (Kusrini, 2016):

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan, lalu menyusun hierarki dari permasalahan yang dihadapi.

2. Menentukan prioritas elemen dengan membuat perbandingan pasangan, dan matriks perbandingan berpasangan diisi menggunakan bilangan untuk merepresentasikan kepentingan relatif dari suatu elemen terhadap elemen yang lainnya.
3. Sintesis, pertimbangan–pertimbangan terhadap perbandingan berpasangan disintesis untuk memperoleh keseluruhan prioritas, dengan menjumlahkan nilai pada setiap kolom matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk normalisasi matriks dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan nilai rata-rata.

4. Mengukur konsistensi dengan rumus

$$CI = (\lambda_{maks} - n) / n \quad (2-1)$$

Sumber: Saaty (2001)

di mana n = banyaknya elemen

5. Hitung rasio konsistensi dengan rumus

$$CR = CI / RC \quad (2-2)$$

Sumber: Saaty (2001)

Dimana: CR = *Consistency Ratio*

CI = *Consistency Index*

IR = *Indeks Random Consistency*

6. Memeriksa konsistensi hierarki. Daftar indeks random konsistensi (IR) bisa dilihat pada Tabel 2.6.

Tabel 2.6

Daftar Indeks Random Konsistensi

Matriks	1,2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
IR	0,0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,48	1,56	1,57	1,59

Sumber: Kusri (2016)

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah tahapan yang harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum melakukan penyelesaian masalah yang sedang dibahas. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian agar proses penelitian dapat terarah, terstruktur dan sistematis. Pada bab ini juga akan dibahas meliputi jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, tahap pendahuluan, data dan jenis data, pengumpulan data, pengolahan data, analisis dan pembahasan.

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Hal ini berkaitan dengan karakteristik masalah yang diteliti. Penelitian deskriptif adalah penelitian untuk menyelidiki secara terperinci aktivitas dan pekerjaan manusia dan hasil penelitian tersebut akan memberikan rekomendasi perbaikan.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung, Jl. Suropati 4-6 Kemantren, Kabupaten Malang. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan April 2017 sampai April 2018.

3.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel bagi pihak *customer* dan *consumer* adalah *nonprobability sampling* karena setiap elemen populasi tidak memiliki peluang atau kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel karena tidak semua populasi telah mengkonsumsi produk JAB MILK dan populasi konsumen tidak diketahui (Sugiyono, 2004). Kuesioner yang disebarkan kepada konsumen menggunakan metode *sampling* aksidental. Metode ini menentukan sampel berdasarkan faktor spontanitas, atau bisa diartikan siapa saja yang secara tidak sengaja bertemu dengan peneliti dan sesuai dengan karakteristik (ciri-cirinya), maka orang tersebut dapat digunakan sebagai sampel (responden) (Sugiyono, 2004). Karakteristik yang dimaksud adalah seseorang yang telah mengkonsumsi susu pasteurisasi JAB MILK minimal 1 kali. Jumlah sampel yang diambil dari pihak eksternal sebanyak 100 sampel karena penelitian yang dilakukan termasuk jenis penelitian deskriptif. Hal tersebut

sesuai dengan pendapat Frankel dan Wallen (2008) bahwa besar sampel minimal untuk penelitian deskriptif adalah 100 sampel.

Untuk kuesioner yang di sebarakan pada pihak internal yaitu dengan metode *purposive sampling*, yaitu responden diambil secara sengaja bahwa responden tersebut kompeten dalam hal pemasaran. Dalam hal ini, responden yang dipilih adalah kepala divisi *marketing* KAN Jabung.

3.4 Tahap Penelitian

Tahap-tahap penelitian ini terdiri dari tahap pendahuluan penelitian yang berisi studi lapangan, studi pustaka, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan tahap pengumpulan data, tahap analisis dan pembahasan, dan tahap kesimpulan dan saran.

3.4.1 Tahap Pendahuluan

Dalam tahap pendahuluan ini yang dilakukan adalah:

1. Studi Pendahuluan

Langkah pertama yang dilakukan yaitu melakukan pengamatan awal guna untuk mendapatkan gambaran dari kondisi dari KAN Jabung. Hal ini dapat bermanfaat bagi peneliti untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang bagian marketing KAN Jabung, sehingga dapat diketahui dari permasalahan yang ada pada perusahaan.

2. Studi Literatur

Studi literatur ini digunakan untuk mempelajari teori dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Sumber literatur dapat berasal dari buku, jurnal dan *website* serta studi terhadap penelitian terdahulu. Dalam penelitian ini menggunakan studi literatur strategi pemasaran, bauran pemasaran, analisis *Porter's 5 force*, SWOT dan QSPM.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah yaitu mengidentifikasi secara detail ruang lingkup permasalahan pada sistem yang akan diteliti. Identifikasi masalah ini dilakukan dengan tujuan untuk mencari penyebab timbulnya masalah tersebut.

4. Rumusan Masalah

Setelah mengidentifikasi masalah, tahap selanjutnya adalah merumuskan masalah sesuai dengan kenyataan di KAN Jabung.

5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini ditentukan berdasarkan perumusan masalah yang telah dijabarkan sebelumnya. Hal ini ditujukan untuk menentukan batasan-batasan yang perlu dalam penelitian ini.

3.4.2 Tahap Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data terdiri dari metode penelitian kepustakaan dan metode penelitian lapangan. Metode penelitian lapangan ini terdiri dari kuesioner, wawancara, studi dokumen, dan observasi. Berikut ini jenis data yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Menurut Sugiyono (2010) Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Maksud dari data primer ini adalah data yang diperoleh langsung dari sumber asli, dalam penelitian ini adalah hasil jawaban kuesioner dari 100 konsumen yang terdiri dari 20 *customer* dan 80 *consumer*, serta *manager marketing* KAN Jabung. Berikut ini adalah data-data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan diskusi dengan *manager marketing*:

- a. Penentuan atribut internal dan eksternal berdasarkan analisis *mix marketing*, *Porter's Five Force*. Faktor internal dan faktor eksternal dalam penelitian ini perlu dianalisa guna mengetahui posisi perusahaan di grafik SWOT dan matriks SWOT kemudian didapatkan strategi yang sesuai dengan posisi perusahaan. Faktor internal dianalisis menggunakan metode bauran pemasaran atau *mix marketing*, sedangkan untuk faktor eksternal dianalisis menggunakan *Porter's Five Force*.
- b. Data bobot tiap atribut internal dan eksternal. Pembobotan dilakukan dengan cara berdiskusi bersama manajer *marketing*. Metode *AHP Pairwise comparison* digunakan untuk mendapatkan pembobotan.
- c. Data *rating* untuk faktor internal setiap atribut ditentukan oleh nilai rata-rata 100 responden, yang terdiri dari 20 *customer* untuk rating kriteria *people*, *process* dan *physical evidence* serta 80 *consumer* untuk rating *product*, *price*, *promotion* dan *place*. Responden mengisi kuesioner berdasarkan keadaan aktual perusahaan. Rating faktor eksternal ditentukan oleh pihak manajer *marketing* KAN Jabung.

2. Data Sekunder

Pengertian dari data sekunder menurut Sugiyono (2010) adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder disajikan dalam bentuk data-data, tabel-tabel, diagram-diagram, atau mengenai topik penelitian. Berikut ini adalah data-data Sekunder yang diperlukan:

Data-data tersebut yang dibutuhkan dalam pengumpulan data penelitian ini, yaitu:

- a. Data Umum mengenai KAN Jabung
- b. Data produksi susu segar tahun 2016
- c. Data penjualan susu pasteurisasi JAB *MILK* 2016

3.4.3 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan secara langsung terhadap obyek penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan. Terdapat 2 data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Metode Penelitian Kepustakaan

Merupakan suatu metode yang digunakan dalam mendapatkan data dengan jalan studi literature dipergustakaan dengan membaca sumber-sumber data informasi lain yang berhubungan dengan pembahasan. Dengan penelitian kepustakaan ini diperoleh secara teori mengenai permasalahan yang dibahas. Teori-teori yang diperoleh dari studi literature ini antara lain: konsep manajemen dan strategi pemasaran, *Marketing Mix*, analisis IFE dan EFE, AHP, analisis SWOT, dan QSPM.

2. Metode Penelitian Lapangan

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data, dimana peneliti secara langsung melakukan observasi pada objek penelitian. Studi lapangan yang dilakukan dalam penelitian ini sebagai berikut.

- a. Metode pengumpulan data dengan melakukan wawancara bebas terpimpin, dimana peneliti telah menyiapkan beberapa pertanyaan. Wawancara dilakukan kepada kepala divisi *marketing* KAN Jabung untuk mengetahui lingkungan mikro yang mempengaruhi perusahaan yang berdasarkan *Michael Porter's 5 force Models*.
- b. Kuesioner, merupakan suatu metode dalam memperoleh data dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang diberikan kepada pihak dianggap memiliki informasi yang dibutuhkan. Dalam penelitian ini kuesioner tentang

bauran pemasaran disebar kepada 100 responden. Jumlah sampel yang diambil dari pihak eksternal sebanyak 100 sampel karena penelitian yang dilakukan termasuk jenis penelitian deskriptif. Hal tersebut sesuai dengan pendapat Frankel dan Wallen (2008) bahwa besar sampel minimal untuk penelitian deskriptif adalah 100 sampel. 100 responden tersebut diantaranya 20 responden merupakan pemilik toko yang bekerjasama dengan KAN Jabung (*Customer*) dan 80 responden merupakan konsumen langsung yang mengkonsumsi produk JAB MILK.

3.4.4 Pengolahan Data

Dilakukan setelah data yang dibutuhkan telah diperoleh. Pengolahan data dilakukan terhadap data yang telah dikumpulkan sebelumnya dengan menggunakan metode yang telah diperoleh melalui studi literatur yang dilakukan sebelumnya.

1. Perekap hasil dari kuisisioner dengan cara mengalikan bobot dan *rating factor*. Untuk pernyataan yang terdapat dalam kuesioner diukur menggunakan skala *likert*. Skala ini di mulai dari angka 1 yang berarti sangat tidak setuju hingga angka 5 yang berarti sangat setuju (Sugiyono, 2004).
2. Identifikasi EFE dan IFE untuk dikembangkan dalam matriks SWOT. Evaluasi dilakukan berdasarkan nilai yang dihasilkan dari perkalian ini. Matriks Eksternal Faktor Evaluasi berfungsi untuk merumuskan faktor-faktor strategis eksternal tersebut dalam kerangka Peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) bagi perusahaan, sedangkan matriks Evaluasi Faktor Internal disusun guna untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka Kekuatan (*strengths*) dan Kelemahan (*weaknesses*). Hasil evaluasi ini akan menjadi dasar bagi grafik SWOT dan matriks SWOT sebagai dasar penentuan alternatif strategi.
3. Penentuan strategi perusahaan menggunakan grafik SWOT. Grafik SWOT dapat dibagi menjadi empat bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Kuadran pertama digambarkan untuk perusahaan yang mendukung strategi agresif, kuadran kedua mendukung strategi diversifikasi, kuadran ketiga mendukung strategi *turn around*, dan kuadran keempat mendukung strategi defensif (Rangkuti, 2005). Skor total IFE dan EFE yang dipetakan dalam 4 kuadran akan memberikan keputusan strategi perusahaan yang dapat digunakan
4. Penentuan strategi perusahaan menggunakan matriks SWOT. Matriks SWOT adalah alat untuk mencocokkan kepentingan yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu, SO, WO, ST, dan WT (David, 2012). Dari pencocokan tersebut

dapat dihasilkan strategi yang sesuai dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan.

5. Tahapan *decision stage* pada penelitian ini menggunakan matrik *Quantitive Strategic Planning Matrix*. QSPM digunakan untuk pengambilan keputusan strategi yang tepat diambil oleh perusahaan. Strategi terpilih merupakan strategi yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan.

3.4.5 Analisis dan Pembahasan

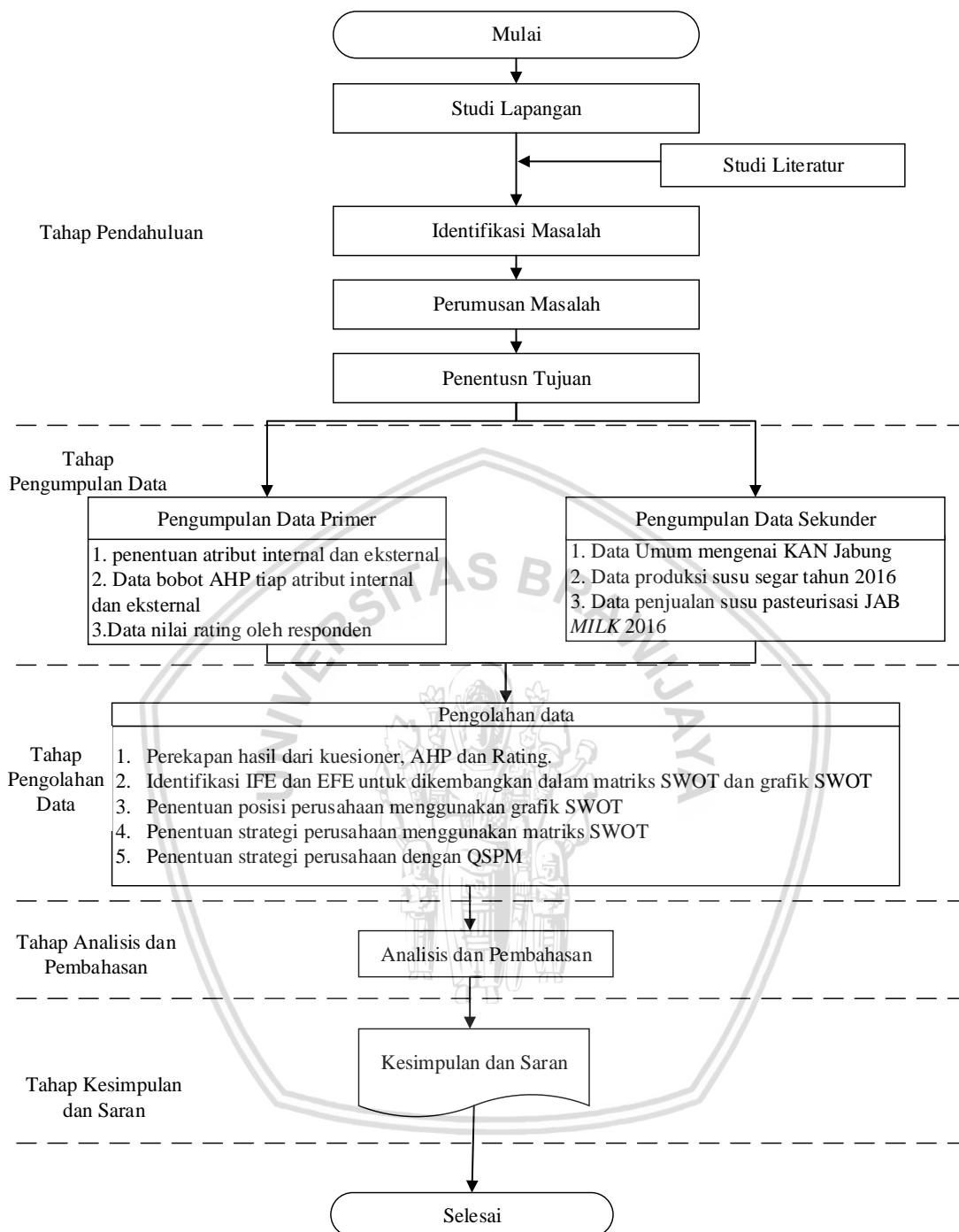
Pada tahap ini dilakukan analisis dan pembahasan secara menyeluruh terhadap hasil pengolahan data yang telah dilakukan pada penelitian ini, yaitu analisis dari grafik SWOT dan matriks SWOT. Selain itu dilakukan analisis mengenai hasil dari perhitungan QSPM. Pada tahap ini juga diberikan rekomendasi strategi pemasaran kepada KAN Jabung.

3.4.6 Tahap Kesimpulan dan Saran

Merupakan tahap akhir dari penelitian ini yang berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengumpulan, pengolahan dan analisis yang menjawab tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Kesimpulan yang telah dihasilkan diharapkan dapat membantu perusahaan untuk memperbaiki keadaan saat ini.

3.4.7 Diagram Alir Penelitian

Gambar 3.1 menunjukkan diagram alir penelitian ini, yang merupakan gambaran umum alur dari penelitian.



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian

Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi mengenai profil perusahaan, data yang telah dikumpulkan kemudian akan dilakukan pengolahan data sesuai dengan tahapan metode penelitian yang telah digunakan. Setelah pengolahan data akan dilakukan dengan analisis hasil yang diperoleh dari pengolahan data.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung merupakan koperasi yang bergerak pada bidang usaha sapi perah sebagai bisnis inti perusahaan. Agar usaha inti dapat terus berkembang dan mampu memberikan layanan sebaik-baiknya, maka dibuka usaha penunjang yaitu Usaha Penunjang Langsung (UPL) diantaranya Sarana produksi peternakan (Sapronak), Transportasi, KAN *Trading* dan KJKS. Selain itu terdapat Usaha Penunjang Tidak Langsung (UPTL) diantaranya Sarana produksi pertanian (Saprotan), Tebu Rakyat, Bengkel, Kolaborasi SPBU & BPR.

KAN Jabung saat ini dimiliki oleh ± 1.875 orang anggota, dahulunya bernama KUD Jabung yang berdiri pada tanggal 27 Mei 1979. Keterbatasan kemampuan sumber daya manusia serta tidak adanya visi yang jelas sempat menjadi kendala perusahaan. Beberapa kali penggantian pengurus dan manajemen, belumlah mampu menghasilkan perbaikan yang berarti. Pernah terjadi perselisihan antar manajemen yang berkepanjangan mencapai klimaksnya tahun 1984, dimana KUD Jabung pada waktu itu tidak dapat membayar kewajibannya kepada anggota dan bank. Tahun 1985 manajemen mulai berbenah dengan meningkatkan kepercayaan para anggota koperasi yang berfokus pada unit tebu rakyat. Tahun 1989 KUD Jabung mulai mengembangkan usaha sapi perah, usaha simpan pinjam dan pertokoan untuk meningkatkan pengembangan agar lebih bisa dirasakan manfaatnya oleh lebih banyak anggotanya. Hingga ada tahun 1987 KUD Jabung mendapatkan penghargaan sebagai KUD terbaik nasional.

Pada tahun 1998, KUD Jabung berubah nama menjadi Koperasi Agro Niaga atau KAN Jabung melalui proses penggodokan dengan anggota dan tokoh masyarakat. Kembali ke jati diri koperasi dengan menata kembali penerapan nilai-nilai dan prinsip-prinsip koperasi menjadi landasan utama pengembangan KAN Jabung pada tahap berikutnya.

Pada tahun 2001 hingga kini KAN Jabung terus melakukan perbaikan yang terencana diantaranya pada pengurus, manajemen, organisasi kelompok anggota dan pengawas. Selain itu, sebagai organisasi pembelajaran KAN Jabung terus melakukan perbaikan kualitas manajemen. Untuk keberhasilan tersebut KAN Jabung juga tidak segan-segan mengeluarkan dana investasi yang besar untuk peningkatan kualitas SDM dan sistim manajemen, serta melakukan kerjasama dengan lembaga lain.

Visi:

Menjadi koperasi agri bisnis yang kompetitif dalam mengembangkan kualitas hidup anggota, karyawan dan masyarakat berdasarkan nilai-nilai koperasi.

Misi:

1. Meningkatkan taraf hidup anggota dengan cara memenuhi kebutuhan mereka dalam arti ekonomi, sosial, budaya, lingkungan dan teknologi.
2. Meningkatkan kualitas hidup karyawan dengan membantu terpenuhinya kebutuhan hidup, rasa aman dan jaminan masa depan.
3. Melakukan perbaikan dan pengembangan secara terus menerus terhadap Sumber Daya Manusia dan Manajemen Sistem menuju terbentuknya budaya organisasi, guna meningkatkan benefit dan produktivitas.
4. Menjalankan unit usaha agri dan penunjangnya secara profesional dengan menyediakan produk berkualitas dan memberikan pelayanan prima.
5. Menyediakan sarana produksi yang dibutuhkan oleh anggota, berperan aktif dalam proses produksi, serta membantu proses pemasarannya.
6. Meningkatkan daya beli anggota dengan cara mendorong pertumbuhan skala usahanya dan perbaikan manajemen keuangan keluarga.
7. Pelaksanaan misi ini berdasarkan prinsip-prinsip koperasi.

Tekad:

“Tumbuh dan Berkembang Bersama Anggota Menuju Hari Esok Yang Lebih Baik.”

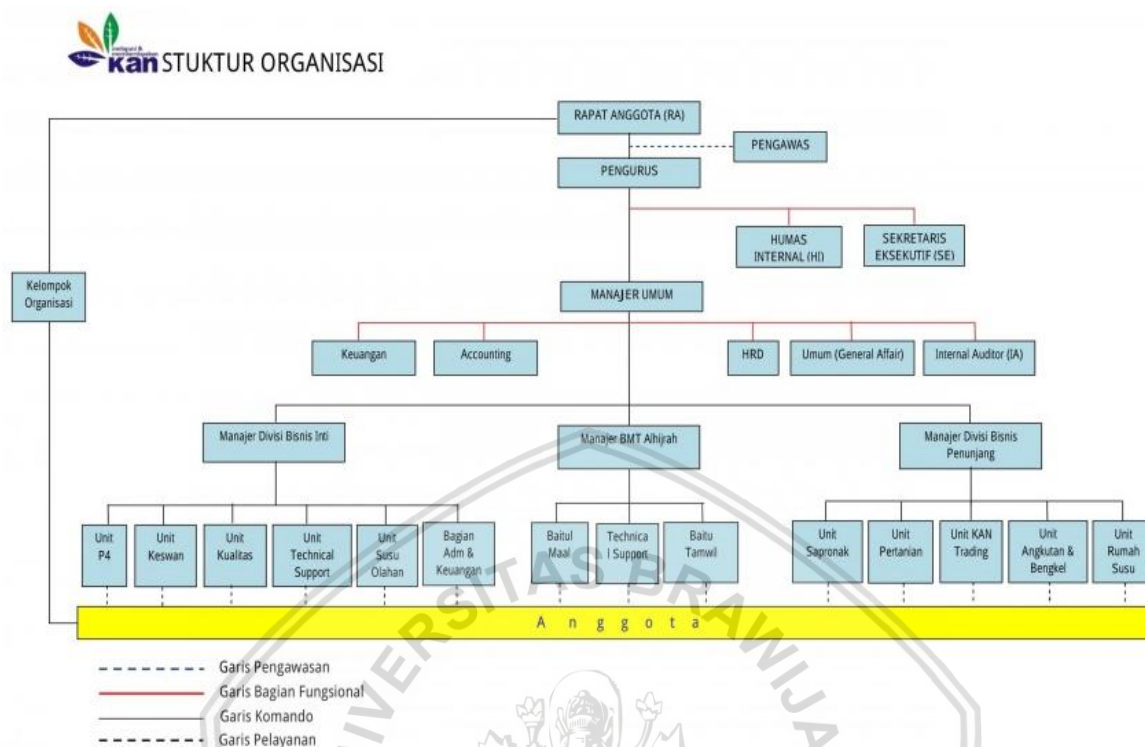
Motto:

“Melayani & Memberdayakan.”

4.1.1 Struktur Organisasi

Dalam memproduksi produk susu olahan JAB *MILK*, KAN Jabung tidak lepas dari keterkaitan karyawan untuk menciptakan kinerja yang baik dan terstruktur. Adanya kinerja yang baik dan terstruktur memudahkan perusahaan dalam menjalankan proses produksi. Sehingga perlu adanya struktur organisasi, struktur organisasi merupakan salah satu bentuk

pemisahan wewenang, tugas, dan tanggung jawab serta hubungan kerja karyawan secara jelas. Struktur organisasi KAN Jabung dapat dilihat pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Struktur organisasi KAN Jabung

4.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan adalah menentukan atribut dari faktor internal dan eksternal. Penentuan atribut ini berdasarkan literatur faktor faktor terkait. Masing-masing atribut akan dijadikan atribut sebagai bahan penilaian. Menurut David (2012), jumlah atribut sebaiknya maksimal 20 butir. Selain itu dilakukan juga pengumpulan rating dan bobot dari tiap atribut yang telah dirumuskan. rating yang didapatkan dari hasil penyebaran kuesioner menggunakan skala likert 1 sampai 5. Berikut merupakan pengumpulan data yang telah dilakukan dalam penelitian ini.

4.2.1 Atribut Faktor Internal

Bauran pemasaran adalah kumpulan variable-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran (Kotler, 2005). Penelitian ini menggunakan kuesioner untuk menganalisis bauran pemasaran. Kuesioner dibuat berdasarkan pada kebutuhan pelanggan, yang diklasifikasikan kedalam atribut bauran pemasaran yaitu, *product*, *price*, *promotion*, *place*, *people*, *process*, dan *physical evidence*. Tabel 4.1 merupakan penentuan atribut pada setiap kriteria bauran pemasaran.

1. *Product*

Penentuan atribut pada kriteria produk kuesioner yang pertama menurut Kotler dan Keller (2005), kriteria produk memiliki atribut, ragam dari variasi produk, desain produk dan ukuran produk. Variabel bauran pemasaran pada produk susu adalah desain dan warna kemasan, ukuran kemasan, varian rasa produk sertifikat produk (Sartika, 2017). Menurut Febry (2016), kriteria produk pada bauran pemasaran memiliki atribut sebagai berikut, banyaknya varian rasa produk, kemasan produk, produk memiliki jaminan mutu (sertifikat BPOM dan sertifikat halal). Berdasarkan pada definisi tersebut, didapatkan atribut dari aspek *product* yang berpengaruh terhadap KAN Jabung dan dilakukan setelah berdiskusi dengan pihak kepala divisi *marketing* KAN Jabung didapatkan atribut kuesioner untuk bauran pemasaran kriteria produk adalah produk memiliki rasa yang bervariasi, memiliki desain dan warna kemasan yang menarik, produk memiliki sertifikat halal, produk dikenal oleh masyarakat luas, produk dikemas dalam berbagai ukuran untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.1. Kepala divisi *marketing* juga menambahkan atribut produk dikenal masyarakat luas agar mengetahui sejauh mana produk JAB MILK dikenal oleh para pembeli. Pengisian rating seluruh atribut pada *product* dilakukan oleh pelanggan toko *retail*. Hal ini dilakukan guna melihat keadaan sesungguhnya dari perusahaan. Tabel 4.1 merupakan atribut yang muncul berdasarkan referensi buku, jurnal dan hasil diskusi dengan kepala divisi *marketing* KAN Jabung.

Tabel 4.1
Atribut *Product*

Bauran Pemasaran	No.	Atribut
<i>Product</i>	1	Produk memiliki rasa yang bervariasi
	2	Memiliki desain dan warna kemasan yang menarik
	3	Produk memiliki sertifikat halal
	4	Produk dikenal oleh masyarakat luas
	5	Produk dikemas dalam berbagai ukuran

2. *Price*

Penentuan atribut kuesioner berdasarkan buku Kotler dan Keller (2005), bauran pemasaran kriteria harga memiliki atribut yaitu, harga relatif terjangkau, potongan harga. Variabel bauran pemasaran pada kriteria harga adalah harga produk dan potongan harga (Sartika, 2017). Menurut Febry (2016) kriteria harga memiliki atribut harga bersaing dan potongan harga terhadap jumlah pembelian. Berdasarkan pada definisi tersebut, didapatkan atribut dari aspek *price* yang berpengaruh terhadap KAN Jabung dan telah dilakukan diskusi dengan pihak kepala divisi *marketing* KAN Jabung adalah harga produk relatif

terjangkau dan pembelian dengan skala tertentu mendapatkan potongan harga, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 4.2. Pengisian rating seluruh atribut pada *price* dilakukan oleh pelanggan toko *retail*. Tabel 4.2 merupakan atribut yang muncul berdasarkan referensi buku, jurnal dan hasil diskusi dengan kepala divisi *marketing* KAN Jabung.

Tabel 4.2
Atribut *Price*

Bauran Pemasaran	No.	Atribut
<i>Price</i>	1	Harga produk relatif terjangkau
	2	Pembelian dengan skala tertentu mendapatkan potongan harga

3. *Promotion*

Penentuan atribut kuesioner *promotion*, menurut Kotler (2005), kriteria promosi memiliki atribut, yaitu, media promosi, periklanan, hubungan masyarakat untuk penyampaian manfaat produk. Variabel bauran pemasaran pada promosi adalah iklan dari promosi produk, hubungan masyarakat dan publisitas, pemasaran interaktif (Tjiptono, 2008). Menurut Febry (2016) kriteria promosi memiliki atribut iklan usaha melalui media masa elektronik, iklan usaha melalui media cetak dan hubungan masyarakat mengenai manfaat produk untuk membujuk pelanggan. Berdasarkan pengertian tersebut ketika konsultasi dengan kepala divisi *marketing* KAN Jabung didapatkan atribut promosi media promosi menggunakan media cetak, media promosi menggunakan media elektronik, iklan yang disampaikan menarik dan promosi dengan menyampaikan manfaat susu untuk kesehatan. Tabel 4.3 merupakan atribut dari *promotion* yang telah dikonsultasikan dengan kepala divisi *marketing*. Rating dari *promotion* dinilai oleh pelanggan toko *retail* yang bekerjasama dengan KAN Jabung. Tabel 4.3 merupakan atribut yang muncul berdasarkan referensi buku, jurnal dan hasil diskusi dengan kepala divisi *marketing* KAN Jabung.

Tabel 4.3
Atribut *Promotion*

Bauran Pemasaran	No.	Atribut
<i>Promotion</i>	1	Media promosi menggunakan media cetak
	2	Media promosi menggunakan media elektronik
	3	Iklan yang disampaikan menarik
	4	Promosi dengan menyampaikan manfaat susu untuk kesehatan

4. *Place*

Penentuan atribut kuesioner *place* menurut Kotler (2005), kriteria tempat memiliki atribut, lokasi khusus yang dimiliki perusahaan, persediaan di tempat penjualan dan cakupan tempat dari tempat-tempat penjualan. Menurut Tjiptono (2008), kriteria tempat berdasarkan alur distribusinya memiliki atribut seperti berikut saluran distribusi langsung

adalah tempat yang digunakan secara langsung untuk menjual produk langsung ke tangan konsumen. Saluran distribusi tidak langsung adalah KAN Jabung dalam menjual produk JAB MILK menggunakan perantara penyalur, agen perantara dan pengecer sebelum ke konsumen. Menurut Febry (2016) kriteria tempat memiliki 3 atribut yaitu banyaknya *outlet*, lokasi *outlet* yang strategis dan ketersediaan produk. Berdasarkan referensi atribut tersebut setelah berkonsultasi dengan kepala divisi *marketing* didapatkan atribut *place* KAN Jabung terdapat *outlet* khusus dari perusahaan, tersedia di pusat penjualan oleh-oleh dan tersedia di toko-toko dan minimarket. Tabel 4.4 merupakan atribut dari *place*. Rating dari *place* dinilai oleh pelanggan toko *retail* yang bekerjasama dengan KAN Jabung. Tabel 4.4 merupakan atribut yang muncul berdasarkan referensi buku, jurnal dan hasil diskusi dengan kepala divisi *marketing* KAN Jabung.

Tabel 4.4
Atribut *Place*

Bauran Pemasaran	No.	Atribut
<i>Place</i>	1	Terdapat <i>outlet</i> khusus dari perusahaan
	2	Tersedia di pusat penjualan oleh-oleh
	3	Tersedia di toko-toko dan minimarket

5. *People*

Penentuan atribut untuk kriteria *people* yang pertama menurut McCharty (2003), kriteria karyawan (*people*) memiliki atribut, kesiapan melayani konsumen, kesopanan melayani pengunjung dan pakaian saat melayani konsumen. Kriteria karyawan memiliki atribut melayani konsumen dengan sigap, menggunakan seragam saat bekerja dan ramah dan sopan dalam melayani konsumen (Sulistyaningsih, 2014). Menurut Febry (2016) kriteria karyawan memiliki atribut, cekatan terhadap konsumen dan keramahan karyawan dalam melayani konsumen. Berdasarkan referensi diatas dan dikonsultasikan kepada kepala divisi *marketing* didapatkan atribut untuk KAN Jabung kriteria karyawan adalah pegawai cepat tanggap dalam melayani pembelian, pelayanan ramah dan sopan, atribut terakhir pegawai menggunakan seragam saat bekerja. Tabel 4.5 merupakan atribut dari *people*. Rating dari *people* didapatkan dari nilai rata-rata oleh pemilik toko *retail* yang bekerjasama dengan KAN Jabung.

Tabel 4.5
Atribut *People*

Bauran Pemasaran	No.	Atribut
<i>People</i>	1	Pegawai cepat tanggap dalam melayani pembelian
	2	Pelayanan ramah dan sopan
	3	Pegawai menggunakan seragam saat bekerja

6. *Process*

Penentuan atribut kuesioner kriteria proses, menurut sulistyaningsih (2014) bahwa kriteria proses memiliki atribut yaitu proses pemesanan mudah, transaksi pembayaran cepat, kemudahan pembelian dalam jumlah pemesanan yang banyak dan pelayanan terhadap keluhan tanggap. Menurut Febry (2016) kriteria proses memiliki atribut, kemudahan dalam melakukan pemesanan produk, transaksi pembayaran dan kesigapan terhadap keluhan. Atribut mengenai proses pelayanan pemesanan, transaksi, pembelian dalam jumlah besar dan pelayanan keluhan merupakan contoh dari proses yang dijalankan di KAN Jabung. Berdasarkan dari pengertian tersebut didapatkan atribut kriteria proses untuk KAN Jabung Proses pemesanan produk mudah, Proses transaksi pembayaran cepat dan tepat, Proses pembelian dalam jumlah besar mudah, Proses pelayanan keluhan baik dan cepat tanggap. Tabel 4.6 merupakan atribut dari proses. Rating dari *process* dinilai oleh pemilik toko *retail* yang bekerjasama dengan KAN Jabung. Tabel 4.6 merupakan atribut yang muncul berdasarkan referensi buku, jurnal dan hasil diskusi dengan kepala divisi *marketing* KAN Jabung.

Tabel 4.6
Atribut *Process*

Bauran Pemasaran	No.	Atribut
<i>Process</i>	1	Proses pemesanan produk mudah
	2	Proses transaksi pembayaran cepat dan tepat
	3	Proses pembelian dalam jumlah besar mudah
	4	Proses pelayanan keluhan baik dan cepat tanggap

7. *Physical Evidence*

Penentuan atribut kuesioner dari kriteria bukti fisik (*physical evidence*) menurut Febry (2016) yang terpenting dari bukti fisik adalah kebersihan *outlet*, produk *display* dan fasilitas yang memadai. Menurut Belk (1974) Lingkungan fisik adalah keadaan atau kondisi yang di dalamnya juga termasuk suasana. Lingkungan fisik tersebut mencakup label, sampul, perlengkapan, logo dan sarana informasi. Berdasarkan pengertian dari Belk (1974) dan Febry (2016), maka kepala divisi *marketing* KAN Jabung memberi saran atribut yang fokus terhadap tempat penyimpanan produk susu (*showcase*) dan kelengkapan informasi yang didapatkan oleh pemilik toko, sehingga didapatkan atribut yaitu penataan produk pada *showcase*, kebersihan *showcase*, pemberian sarana informasi produk secara lengkap yang nantinya bisa disalurkan kembali oleh *retailer* ke konsumen akhir dan fasilitas nomor telepon dan alamat untuk setiap kritik dan saran.

Tabel 4.7 merupakan atribut yang muncul berdasarkan referensi buku, jurnal dan hasil diskusi dengan kepala divisi *marketing* KAN Jabung. Tabel 4.7 merupakan atribut dari *Physical Evidence*. Rating dari *physical evidence* dinilai oleh pemilik toko *retail* yang bekerjasama dengan KAN Jabung.

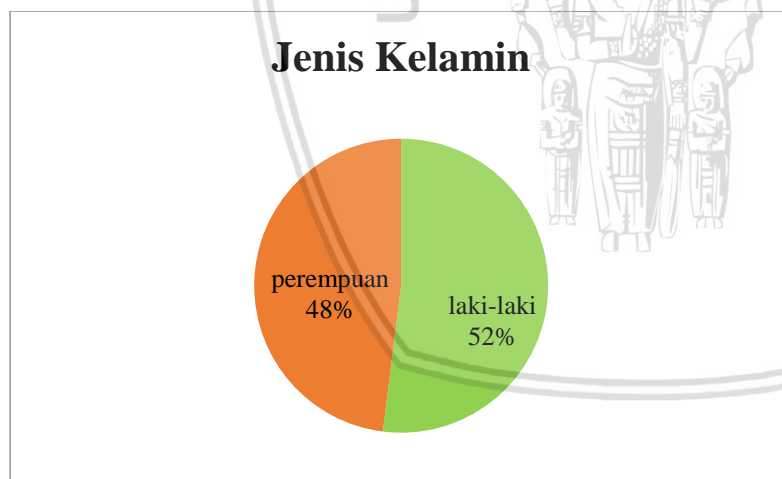
Tabel 4.7

Atribut *Physical evidence*

Bauran Pemasaran	No.	Atribut
<i>Physical evidence</i>	1	Penataan <i>showcase</i> pendingin yang disesuaikan dengan jenis produk
	2	<i>Showcase</i> penyimpanan produk bersih
	3	Memberikan informasi produk secara lengkap
	4	Terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran

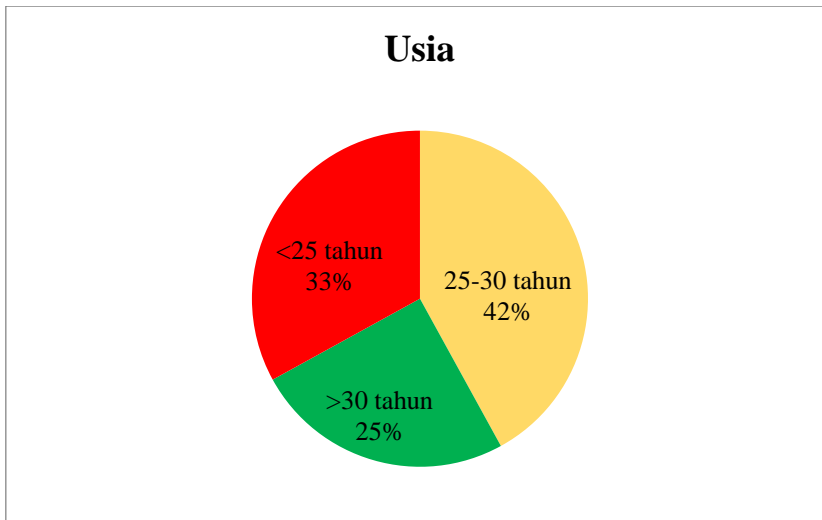
4.3 Deskripsi Responden

Fraenkel dan Wallen (1993) menyatakan bahwa jumlah sampel minimum adalah 100 untuk studi deskriptif. Responden pada penelitian ini adalah 100 responden. Responden pada penelitian ini adalah pemilik toko yang bekerjasama dengan KAN Jabung yang berjumlah 20 responden dan pelanggan yang datang ke toko tersebut berjumlah 80 responden.



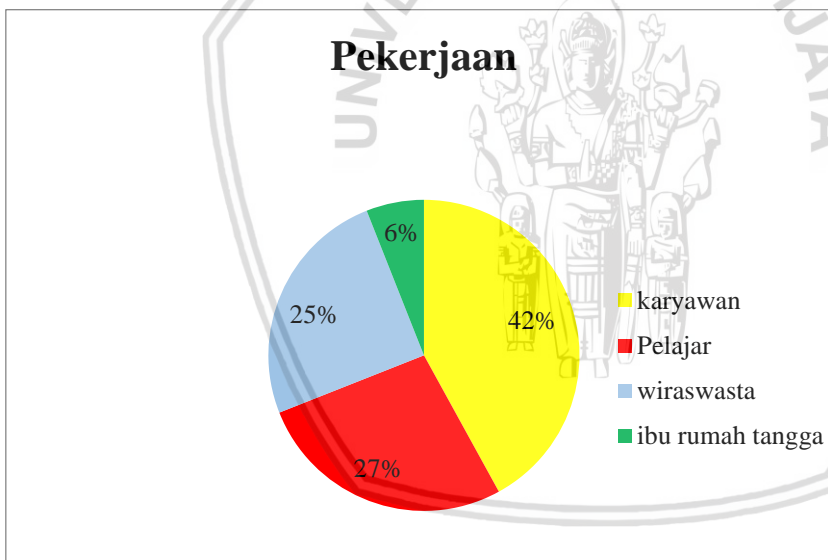
Gambar 4.2 Pie chart jenis kelamin responden

Pada gambar 4.2 menunjukkan presentase jenis kelamin responden. Responden jenis kelamin laki-laki memiliki presentase mencapai 52% daripada responden jenis kelamin perempuan dengan presentase 48%. Diagram tersebut menunjukkan bahwa jenis kelamin tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan. Diagram yang mempresentasikan jenis kelamin bertujuan untuk apakah produk susu pasteurisasi JAB *MILK* lebih banyak dikonsumsi oleh laki-laki ataupun perempuan.



Gambar 4.3 Pie chart usia responden

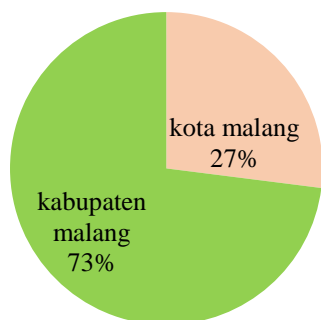
Pada gambar 4.3 diketahui bahwa responden dengan usia 25-30 tahun mencapai 42%. Usia dibawah 25 tahun (<25 tahun) sebesar 33%. Usia di atas 30 tahun (>30 tahun) sebesar 25%. Hal tersebut menunjukkan bahwa responden dan orang yang mengerti terhadap produk JAB *MILK* rata-rata berada usia produktif.



Gambar 4.4 Pie chart pekerjaan responden

Pada gambar 4.4 menunjukkan bahwa presentase pekerjaan. Pekerjaan sebagai karyawan mencapai 42%. Pekerjaan sebagai wiraswasta 25%, pelajar 27% , dan ibu rumah tangga mencapai 6%. Presentase ibu rumah tangga sangat kecil karena untuk penyebaran kuisioner dilakukan pada *outlet* yang nantinya menjual kembali susu pasteurisasi JAB *MILK* bukan pada konsumen akhir seperti ibu rumah tangga.

Tempat Tinggal



Gambar 4.5 Pie chart tempat tinggal responden

Gambar 4.5 menunjukkan presentase tempat tinggal responden. Tempat tinggal responden yang berada di Kota Malang memiliki presentase 27%. Tempat tinggal responden yang memiliki presentase yang besar dan mendominasi berada di Kabupaten Malang yang mencapai 73%. Hal tersebut menunjukkan bahwa produk susu pasteurisasi JAB MILK masih dikenal oleh masyarakat Kabupaten Malang, khususnya berada di daerah yang berdekatan dengan KAN Jabung, seperti Singosari, Tumpang dan Pakis.

4.4 Analisis Bauran Pemasaran

Penyebaran kuesioner kepada 80 responden pelanggan toko *retail* yang membeli produk susu pasteurisasi JAB MILK. Penyebaran kepada pelanggan untuk menilai kriteria berdasarkan kriteria *product*, *price*, *promotion* dan *place*. Tabel 4.8 menunjukkan hasil dari rata-rata dimensi bauran pemasaran, menunjukkan persepsi dari pelanggan toko terhadap produk JAB MILK. Hasil rata-rata ini nantinya digunakan untuk penentuan rating faktor internal.

Tabel 4.8

Nilai Rata-Rata Kuesioner dari Pelanggan

Bauran Pemasaran	Pernyataan	Rata-Rata
Product	Produk memiliki rasa yang bervariasi	3,2
	Memiliki desain dan warna kemasan yang menarik	2,3
	Produk memiliki sertifikat halal	4,4
	Produk dikenal oleh masyarakat luas	2,1
	Produk dikemas dalam berbagai ukuran	3,2
Price	Harga produk relatif terjangkau	3,2
	Pembelian dengan skala tertentu mendapatkan potongan harga	1,4
Promotion	Media promosi menggunakan media cetak	1,2
	Media promosi menggunakan media elektronik	3,3
	Iklan yang disampaikan menarik	3,4
	Promosi dengan menyampaikan manfaat susu untuk kesehatan	2,4

Bauran Pemasaran	Pernyataan	Rata-Rata
<i>Place</i>	Terdapat <i>outlet</i> khusus dari perusahaan	3,3
	Tersedia di pusat penjualan oleh-oleh	3,3
	Tersedia di toko-toko dan minimarket	1,4

Setelah menyebarkan kuesioner kepada 20 responden pemilik toko *retail* yang bekerjasama dengan KAN Jabung lebih dari 1 tahun. dihitung nilai rata-rata setiap atribut bauran pemasaran pada kriteria *people*, *process* dan *physical evidence*. Tabel 4.9 menunjukkan hasil dari rata-rata dimensi bauran pemasaran, menunjukkan persepsi dari pemilik toko *retail* terhadap produk JAB MILK. Hasil dari rata-rata nantinya dijadikan penentuan rating faktor internal.

Tabel 4.9

Nilai Rata-Rata Kuesioner dari Pemilik Toko

Bauran Pemasaran	Pernyataan	Rata-Rata
<i>People</i>	Pegawai cepat tanggap dalam melayani pembelian	4,1
	Pelayanan ramah dan sopan	3,3
	Pegawai menggunakan seragam saat bekerja	3,3
<i>Process</i>	Proses pemesanan produk mudah	3,1
	Proses transaksi pembayaran cepat dan tepat	3,1
	Proses pembelian dalam jumlah besar mudah	2,1
	Proses pelayanan keluhan baik dan cepat tanggap	3,4
<i>Physical evidence</i>	Penataan <i>showcase</i> pendingin yang disesuaikan dengan jenis produk	2,1
	<i>Showcase</i> penyimpanan produk bersih	4,2
	Memberikan informasi produk secara lengkap	3,7
	Terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran	2,4

Dari Tabel 4.9 dapat diketahui nilai rata-rata dari setiap pernyataan kuesioner yang disebarkan ke 20 responden pemilik toko *retail*. Nilai dari hasil rata-rata tersebut digunakan untuk penentuan rating faktor internal. Penentuan nilai rata-rata kriteria *people*, *process* dan *physical evidence* difokuskan kepada pemilik toko *retail* karena mereka lebih dapat menilai pegawai pengirim KAN Jabung, mengerti proses pelayanan bagaimana KAN Jabung mengirimkan susu dan lebih mengerti bagaimana kondisi fisik dari tempat penyimpanan susu JAB MILK serta informasi apa saja yang telah diberikan KAN Jabung.

4.5 Model Lima Kekuatan Porter

Model lima kekuatan porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industry (David, 2012). Lima kekuatan porter (*porter's five force model*) adalah *rivalry among competitor*, *bargain power of supplier*, *bargain power of buyer*, *threat of substitute product* dan *threat of new*

entrants yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor eksternal. Masing-masing aspek ini dirumuskan menggunakan atribut-atribut yang berkaitan untuk merumuskan faktor kunci. Faktor kunci yang dihasilkan akan menjadi acuan penilaian respon perusahaan terhadap faktor eksternal yang terjadi saat ini. Berikut ini faktor kunci yang dihasilkan dari masing-masing aspek menurut David (2012).

1. Tingkat persaingan dengan kompetitor

Penentuan atribut kuesioner pada kriteria tingkat persaingan dengan kompetitor. Menurut David (2012), yang terpenting dari kriteria tingkat persaingan dengan kompetitor memiliki yaitu jumlah dari pesaing yang menjual produk sejenis dan permintaan terhadap suatu produk tinggi sehingga menimbulkan persaingan. Kriteria tingkat persaingan dengan kompetitor akan membuat jumlah pesaing semakin bertambah serta persaingan untuk usaha yang sejenis semakin intensif (Porter, 2007). Menurut Pratama (2017), kriteria tingkat persaingan dengan kompetitor memiliki atribut banyaknya kompetitor secara kekuatan dan besar perusahaan sama dan perkembangan industri rendah membuat persaingan untuk memperebutkan pasar meningkat.

Jumlah pesaing yang ada pada KAN Jabung dapat dilihat dari banyaknya Koperasi Susu yang ada di Malang Raya. Fakta tersebut menunjukkan bahwa banyak Koperasi Susu yang menjual produk yang sejenis. Maka dari itu pesaing juga memiliki kesempatan yang sama untuk memperebutkan *marketshare*, untuk penentuan atribut telah didiskusikan dengan kepala divisi *marketing* KAN Jabung sehingga mendapatkan atribut sebagai berikut banyaknya pesaing yang menghasilkan produk sejenis dan kompetitor mempunyai kesempatan yang sama memperebutkan *marketshare*. Tabel 4.10 merupakan atribut dari ancaman pesaing. Rating dari atribut tingkat persaingan dengan kompetitor dinilai oleh kepala divisi *marketing* KAN Jabung.

Tabel 4.10

Atribut Tingkat Persaingan dengan Kompetitor

Kriteria	Atribut
Tingkat persaingan dengan kompetitor (<i>Rivalry among existing competitors</i>)	Banyaknya pesaing yang menghasilkan produk sejenis
	Kompetitor mempunyai kesempatan yang sama memperebutkan <i>marketshare</i>

2. Ancaman dari Produk Pengganti

Penentuan atribut kuesioner dari kriteria ancaman produk pengganti, menurut David (2012), kriteria ancaman dari produk pengganti memiliki atribut yang sangat berpengaruh, seperti kemenarikan harga produk pengganti dan banyaknya macam dari produk substitusi yang berbahan dasar susu. atribut yang terpenting lainnya dari kriteria ancaman dari

produk pengganti adalah tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti yang semakin banyak dan kemudahan mendapatkan produk pengganti dengan produk yang lebih murah (Porter, 2007). Dua penjelasan tersebut memunculkan atribut kuesioner yang berpengaruh di KAN Jabung saat melakukan konsultasi dengan kepala divisi *marketing* yaitu banyak produk substitusi dari olahan susu sehingga mempengaruhi pasar dan produk substitusi dari olahan susu memiliki harga dibawah produk.

Tabel 4.11 merupakan atribut dari ancaman produk pengganti. Rating dari atribut ancaman produk pengganti dinilai kepala divisi *marketing* KAN Jabung. Tabel 4.10 merupakan atribut yang muncul berdasarkan referensi buku dan hasil diskusi dengan kepala divisi *marketing* KAN Jabung.

Tabel 4.11

Atribut Ancaman dari Produk Pengganti

Kriteria	Atribut
Ancaman dari produk pengganti (<i>threat of substitutes</i>)	Banyak produk substitusi dari olahan susu sehingga mempengaruhi pasar
	Produk substitusi dari olahan susu memiliki harga dibawah produk JAB MILK

3. Ancaman dari Pendetang Baru

Penentuan atribut kuesioner menurut David (2012) kriteria ancaman dari pendatang baru memiliki atribut seperti akses untuk melakukan penjualan mencakup keseluruhan wilayah pasar sulit dan belum mendapatkan pelanggan yang memiliki loyalitas. Menurut Porter (2007), kriteria ancaman dari pendatang baru memiliki atribut pangsa pasar pendatang baru yang relatif kecil karena sulitnya modal dan kedudukan pangsa pasar pendatang baru yang dibawah dari produsen lama. Berdasarkan hal tersebut saat konsultasi dengan pihak KAN Jabung didapatkan atribut kuesioner pangsa pasar pendatang baru yang memproduksi produk susu pasteurisasi akan lebih kecil dibandingkan dengan KAN Jabung, karena pangsa pasar pendatang baru kecil makak menduduki *market nicher* karena pangsa pasarnya hanya mencapai 10%.

Tabel 4.12 merupakan atribut dari potensi masuknya pendatang baru. Rating dari atribut potensi masuknya pendatang baru dinilai oleh kepala divisi *marketing* KAN Jabung. Tabel 4.12 merupakan atribut yang muncul berdasarkan referensi buku dan hasil diskusi dengan kepala divisi *marketing* KAN Jabung.

Tabel 4.12

Atribut Ancaman dari Pendetang Baru

Kriteria	Atribut
Ancaman dari pendatang baru (<i>Threat of new entrants</i>)	Pangsa pasar pendatang baru relatif kecil
	Pendatang baru menduduki <i>market nicher</i>

4. Daya Tawar Pembeli

Penentuan atribut kuesioner untuk daya tawar pembeli menurut David (2012), kriteria daya tawar pembeli memiliki atribut yaitu tingkat loyalitas pelanggan, asesoris kemasan yang memberikan kemudahan bagi konsumen dan perusahaan pesaing memberikan pelayanan khusus dari segi jaminan produk. Menurut Porter (2007), kriteria daya tawar pembeli memiliki atribut tingkat dominasi pembeli, pemenuhan kebutuhan produk terhadap pembeli dan informasi pada produk yang memberikan manfaat bagi konsumen. Berdasarkan penjelasan dan telah konsultasi dengan pihak KAN Jabung, maka atribut kuesioner yang sesuai dengan KAN Jabung adalah terdapat pembeli yang loyal walaupun banyak pendatang baru, banyak pembeli yang suka dengan susu kemasan dan rendahnya minat konsumsi susu pasteurisasi karena banyak susu UHT yang lebih banyak ditemui di minimarket terdekat.

Tabel 4.13 merupakan atribut dari daya tawar pembeli. Rating dari atribut daya tawar pembeli dinilai oleh kepala divisi marketing KAN Jabung. Tabel 4.13 merupakan atribut yang muncul berdasarkan referensi buku dan hasil diskusi dengan kepala divisi *marketing* KAN Jabung.

Tabel 4.13
Atribut Daya Tawar Pembeli

Kriteria	Atribut
Daya tawar pembeli (<i>Bargaining of buyers</i>)	Terdapat pembeli yang loyal walaupun banyak pendatang baru
	Banyak pembeli suka dengan minuman susu kemasan
	Rendahnya minat pembeli untuk mengkonsumsi susu pasteurisasi

5. Daya Tawar Pemasok

Penentuan atribut kuesioner menurut David (2012) kriteria daya tawar pemasok memiliki atribut banyaknya pemasok yang menyuplai bahan baku produk dan jumlah bahan baku dari pemasok yang selalu tersedia. Menurut Porter (2007), kriteria daya tawar pemasok memiliki atribut, tingkat dominasi pemasok dan kuantitas dari produk pemasok selalu konstan. Berdasarkan pengertian diatas dan telah konsultasi dengan pihak KAN Jabung maka didapatkan atribut kuesioner yang sesuai yaitu pemasok bahan susu untuk KAN Jabung banyak karena diketahui mencapai 2.200 anggota peternak dan bahan baku untuk pembuatan susu JAB *MILK* selalu tersedia.

Tabel 4.14 merupakan atribut dari daya tawar pemasok. Rating dari atribut daya tawar pemasok dinilai oleh Kepala divisi *marketing* KAN Jabung. Tabel 4.14 merupakan atribut yang muncul berdasarkan referensi buku dan hasil diskusi dengan kepala divisi *marketing* KAN Jabung.

Tabel 4.14
Atribut Daya Tawar Pemasok

Kriteria	Atribut
Daya tawar pemasok (<i>Bargaining of supplier</i>)	Pemasok bahan baku susu banyak
	Bahan baku susu selalu tersedia

4.6 Matriks *Internal Factor Evaluation* dan *External Factor Evaluation*

Hasil dari identifikasi faktor internal dan eksternal yang telah dilakukan, kemudian dapat digunakan sebagai analisis matriks IFE dan EFE. Bobot dan *rating* yang terdapat pada matriks tersebut didapatkan berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan dengan Kepala divisi *marketing* susu olahan KAN Jabung dengan menggunakan metode AHP.

4.6.1 Pembobotan Matriks *Internal Factor* Menggunakan Metode AHP

Langkah awal untuk menggunakan metode AHP adalah dengan membuat perbandingan berpasangan, dimana pada tahap ini matriks perbandingan berpasangan dibuat dalam bentuk kuesioner. Fungsi dari kuesioner tersebut adalah untuk mengetahui nilai perbandingan dari tiap kriteria dan subkriteria. Kuesioner ini diisi oleh 1 pihak *expert* dari KAN Jabung yaitu Kepala divisi *marketing* susu olahan produk JAB *MILK*. Hasil dari kuesioner nantinya akan menjadi input dalam melakukan pembobotan pada matriks IFE dan EFE. Kuesioner pembobotan ditunjukkan pada Lampiran 5, selanjutnya hasil pengisian kuesioner perbandingan berpasangan kriteria dan subkriteria ditunjukkan pada Tabel 4.15 hingga Tabel 4.22.

Tabel 4.15
Matriks Kriteria Perbandingan Berpasangan Kriteria Faktor Internal

	<i>Product</i>	<i>Price</i>	<i>promotion</i>	<i>Place</i>	<i>People</i>	<i>process</i>	<i>physical evidence</i>
<i>Product</i>	1	1	5	5	5	7	7
<i>Price</i>	1	1	5	3	3	5	3
<i>Promotion</i>	1/5	1/5	1	3	1	1/3	3
<i>Place</i>	1/5	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1
<i>People</i>	1/5	1/3	1	3	1	1	3
<i>Process</i>	1/7	1/5	3	3	1	1	3
<i>physical evidence</i>	1/7	1/3	1/3	1	1/3	1/3	1

Tabel 4.15 menunjukkan matriks perbandingan berpasangan kriteria faktor internal kolom horizontal dibandingkan dengan kolom vertical. Salah satu contoh pada tabel tersebut kriteria *product* 5 kali lebih penting daripada *place*.

Tabel 4.16

Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor *Product*

<i>Product</i>	P1	P2	P3	P4	P5
P1	1	3	5	5	5
P2	1/3	1	3	3	1/5
P3	1/5	1/3	1	3	1/5
P4	1/5	1/3	1/3	1	1/3
P5	1/5	5	5	3	1

Keterangan:

P1 : Produk memiliki rasa yang bervariasi

P2 : Memiliki desain dan warna kemasan yang menarik

P3 : Produk memiliki sertifikat halal

P4 : Produk dikenal oleh masyarakat luas

P5 : Produk dikemas dalam berbagai ukuran

Tabel 4.17

Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor *Price*

<i>Price</i>	H1	H2
H1	1	3
H2	1/3	1

Keterangan:

H1 : Harga produk relatif terjangkau

H2 : Pembelian dengan skala tertentu mendapatkan potongan harga

Tabel 4.18

Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor *Promotion*

<i>Promotion</i>	X1	X2	X3	X4
X1	1	1/5	1/5	1
X2	5	1	5	1
X3	5	1/5	1	3
X4	1	1	1/3	1

Keterangan:

X1 : Media promosi menggunakan media cetak

X2 : Media promosi menggunakan media elektronik

X3 : Iklan yang disampaikan menarik

X4 : Promosi dengan menyampaikan manfaat susu untuk kesehatan

Tabel 4.19

Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor *Place*

<i>Place</i>	C1	C2	C3
C1	1	1	3
C2	1	1	5
C3	1/3	1/5	1

Keterangan:

C1 : Terdapat *outlet* khusus dari perusahaan

C2 : Tersedia di pusat penjualan oleh-oleh

C3 : Tersedia di toko-toko dan minimarket

Tabel 4.20

Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor *People*

<i>People</i>	L1	L2	L3
L1	1	1	1
L2	1	1	7
L3	1	1/7	1

Keterangan:

L1 : Pegawai cepat tanggap dalam melayani pembelian

L2 : Pelayanan ramah dan sopan

L3 : Pegawai menggunakan seragam saat bekerja

Tabel 4.21

Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor *Process*

<i>Process</i>	S1	S2	S3	S4
S1	1	1	5	3
S2	1	1	3	3
S3	1/5	1/3	1	5
S4	1/3	1/3	1/5	1

Keterangan:

S1 : Proses pemesanan produk mudah

S2 : Proses transaksi pembayaran cepat dan tepat

S3 : Proses pembelian dalam jumlah besar mudah

S4 : Proses pelayanan keluhan baik dan cepat tanggap

Tabel 4.22

Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor *Physical Evidence*

<i>Physical evidence</i>	E1	E2	E3	E4
E1	1	1	3	3
E2	1	1	5	3
E3	1/3	1/5	1	5
E4	1/3	1/3	1/5	1

Keterangan:

E1 : Penataan *showcase* pendingin yang disesuaikan dengan jenis produk

E2 : *Showcase* penyimpanan produk bersih

E3 : Memberikan informasi produk secara lengkap

E4 : Terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran

Setelah membuat matriks perbandingan berpasangan, maka langkah selanjutnya adalah membuat matriks normalisasi. Matriks normalisasi didapat dari nilai matriks perbandingan

berpasangan pada kolom dibagi dengan nilai total perkolom. Berikut ini merupakan contoh perhitungan secara manual pada kolom perbandingan pada kolom kriteria *product* P1:

1. Menjumlahkan nilai pada setiap kolom P1

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^n A_{ij}$$

$$S_{ij} = \left(1 + \frac{1}{3} + \frac{1}{5} + \frac{1}{5} + \frac{1}{5}\right)$$

$$= 1,93$$

2. Nilai setiap kolom dibagi dengan total nilai kolomnya

$$V_{ij} = \frac{A_{ij}}{S_{ij}} \quad V_{ij} = \frac{1}{1,93} \quad V_{ij} = 0,52$$

3. Selanjutnya, menghitung rata-rata bobot yang sudah dinormalisasi dengan baris ke-i

$$P_i = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{n}$$

$$P_i = \frac{0,52 + 0,31 + 0,35 + 0,33 + 0,74}{5}$$

$$P_i = 0,45$$

Hasil keseluruhan matriks ternormalisasi dan rata-rata bobot setelah ternormalisasi (P_i), dari kriteria dan subkriteria dapat dilihat pada Tabel 4.23 hingga 4.30.

Tabel 4.23

Matriks Normalisasi Dari Kriteria Faktor Internal

	<i>Product</i>	<i>Price</i>	<i>Promotion</i>	<i>Place</i>	<i>People</i>	<i>Process</i>	<i>physical evidence</i>	<i>Pi</i>
<i>Product</i>	0,35	0,29	0,32	0,26	0,43	0,47	0,33	0,35
<i>Price</i>	0,35	0,29	0,32	0,16	0,26	0,33	0,14	0,26
<i>Promotion</i>	0,07	0,06	0,06	0,16	0,09	0,02	0,14	0,09
<i>Place</i>	0,07	0,10	0,02	0,05	0,03	0,02	0,05	0,05
<i>People</i>	0,07	0,10	0,06	0,16	0,09	0,07	0,14	0,10
<i>Process</i>	0,05	0,06	0,19	0,16	0,09	0,07	0,14	0,11
<i>physical evidence</i>	0,05	0,10	0,02	0,05	0,03	0,02	0,05	0,05

Tabel 4.24

Matriks Normalisasi Dari Kriteria Faktor *Product*

<i>Product</i>	P1	P2	P3	P4	P5	<i>Pi</i>
P1	0,52	0,31	0,35	0,33	0,74	0,45
P2	0,17	0,10	0,21	0,20	0,03	0,14
P3	0,10	0,03	0,07	0,20	0,03	0,09
P4	0,10	0,03	0,02	0,07	0,05	0,06
P5	0,10	0,52	0,35	0,20	0,15	0,26

Tabel 4.25

Matriks Normalisasi Dari Kriteria Faktor *Price*

<i>Price</i>	H1	H2	<i>Pi</i>
H1	0,75	0,75	0,75
H2	0,25	0,25	0,25

Tabel 4.26

Matriks Normalisasi Dari Kriteria Faktor *Promotion*

<i>Promotion</i>	X1	X2	X3	X4	<i>Pi</i>
X1	0,08	0,08	0,03	0,17	0,09
X2	0,42	0,42	0,77	0,17	0,44
X3	0,42	0,08	0,15	0,50	0,29
X4	0,08	0,42	0,05	0,17	0,18

Tabel 4.27

Matriks Normalisasi Dari Kriteria Faktor *Place*

<i>Place</i>	C1	C2	C3	<i>Pi</i>
C1	0,43	0,45	0,33	0,41
C2	0,43	0,45	0,56	0,48
C3	0,14	0,09	0,11	0,11

Tabel 4.28

Matriks Normalisasi Dari Kriteria Faktor *People*

<i>People</i>	L1	L2	L3	<i>Pi</i>
L1	0,33	0,47	0,11	0,30
L2	0,33	0,47	0,78	0,53
L3	0,33	0,07	0,11	0,17

Tabel 4.29

Matriks Normalisasi Dari Kriteria Faktor *Process*

<i>Process</i>	S1	S2	S3	S4	<i>Pi</i>
S1	0,39	0,38	0,54	0,25	0,39
S2	0,39	0,38	0,33	0,25	0,34
S3	0,08	0,13	0,11	0,42	0,18
S4	0,13	0,13	0,02	0,08	0,09

Tabel 4.30

Matriks Normalisasi Dari Kriteria Faktor *Physical Evidence*

<i>Physical Evidence</i>	E1	E2	E3	E4	<i>Pi</i>
E1	0,38	0,39	0,33	0,25	0,34
E2	0,38	0,39	0,54	0,25	0,39
E3	0,13	0,08	0,11	0,42	0,18
E4	0,13	0,13	0,02	0,08	0,09

Setelah melakukan matriks ada kriteria normalisasi, langkah selanjutnya adalah menghitung nilai bobot global pada subkriteria. Bobot global dapat dihasilkan dari perkalian bobot kriteria dengan bobot parsial subkriteria. Berikut contoh merupakan perhitungan manual dari perhitungan bobot global.

Bobot global Produk (memiliki rasa yang bervariasi) = bobot kriteria produk * bobot parsial subkriteria.

$$= 0,35 * 0,45$$

$$= 0,1578$$

Hasil perhitungan bobot global untuk seluruh untuk seluruh subkriteria pada kriteria faktor internal disajikan pada Tabel 4.31.

Tabel 4.31

Hasil Perhitungan Bobot Global Faktor Internal

Kriteria	Bobot Kriteria	Pernyataan	Bobot Parsial	Bobot Global
<i>Product</i>	0,35	Produk memiliki rasa yang bervariasi	0,45	0,1578
		Memiliki desain dan warna kemasan yang menarik	0,14	0,0501
		Produk memiliki sertifikat halal	0,09	0,0306
		Produk dikenal oleh masyarakat luas	0,06	0,0194
		Produk dikemas dalam berbagai ukuran	0,26	0,0923
<i>Price</i>	0,26	Harga produk relatif terjangkau	0,75	0,1983
		Pembelian dengan skala tertentu mendapatkan potongan harga	0,25	0,0661
<i>Promotion</i>	0,09	Media promosi menggunakan media cetak	0,09	0,0078
		Media promosi menggunakan media elektronik	0,44	0,0379
		Iklan yang disampaikan menarik	0,29	0,0247
		Promosi dengan menyampaikan manfaat susu untuk kesehatan	0,18	0,0154
<i>Place</i>	0,05	Terdapat <i>outlet</i> khusus dari perusahaan	0,41	0,0197
		Tersedia di pusat penjualan oleh-oleh	0,48	0,0233
		Tersedia di toko-toko dan minimarket	0,11	0,0056
<i>People</i>	0,10	Pegawai cepat tanggap dalam melayani pembelian	0,30	0,0297
		Pelayanan ramah dan sopan	0,53	0,0514
		Pegawai menggunakan seragam saat bekerja	0,17	0,0167
<i>Process</i>	0,11	Proses pemesanan produk mudah	0,39	0,0420
		Proses transaksi pembayaran cepat dan tepat	0,34	0,0362
		Proses pembelian dalam jumlah besar mudah	0,18	0,0196
		Proses pelayanan keluhan baik dan cepat tanggap	0,09	0,0097
<i>Physical evidence</i>	0,05	Penataan <i>showcase</i> pendingin yang disesuaikan dengan jenis produk	0,34	0,0154
		<i>Showcase</i> penyimpanan produk bersih	0,39	0,0179
		Memberikan informasi produk secara lengkap	0,18	0,0083
		Terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran	0,09	0,0041

Hasil dari Tabel 4.31 adalah mendapatkan nilai dari bobot global dari faktor internal. Bobot global nantinya digunakan untuk mendapatkan nilai skor pada tahapan *input stage*. Tahapan penentuan skor ditunjukkan pada Tabel 4.58.

4.6.2 Pembobotan Matriks *External Factor* Menggunakan Metode AHP

Langkah awal untuk menggunakan metode AHP adalah dengan membuat perbandingan berpasangan, dimana pada tahap ini matriks perbandingan berpasangan dibuat dalam bentuk kuesioner. Fungsi dari kuesioner tersebut adalah untuk mengetahui nilai perbandingan dari tiap kriteria dan subkriteria. Kuesioner ini diisi oleh 1 pihak *expert* dari KAN Jabung yaitu Kepala divisi *marketing* susu olahan produk JAB MILK. Hasil dari kuesioner nantinya akan menjadi input dalam melakukan pembobotan pada matriks IFE dan EFE. Kuesioner pembobotan disajikan pada Lampiran 5, selanjutnya hasil pengisian kuesioner perbandingan berpasangan kriteria dan subkriteria ditunjukkan pada Tabel 4.32 hingga Tabel 4.37.

Tabel 4.32

Matriks Kriteria Perbandingan Berpasangan Kriteria Faktor Eksternal

	<i>Threat of new entrants</i>	<i>Bargain of supplier</i>	<i>Bargain of Buyer</i>	<i>Threat of substitute product</i>	<i>rivalry among competitor</i>
<i>Threat of new entrants</i>	1	1/3	1/5	1/5	1/5
<i>Bargain of supplier</i>	3	1	3	3	5
<i>Bargain of Buyer</i>	5	1/3	1	5	3
<i>Threat of substitute product</i>	5	1/3	1/5	1	1/5
<i>rivalry among competitor</i>	5	1/5	1/3	5	1

Tabel 4.32 Menunjukkan matriks perbandingan berpasangan kriteria faktor eksternal kolom horizontal dibandingkan dengan kolom vertikal. Salah satu contoh pada tabel tersebut kriteria *Bargain of supplier* 3 kali lebih penting daripada *Threat of Substitute Product*.

Tabel 4.33

Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor *Threat Of New Entrants*

<i>Threat of new entrants</i>	P1	P2
P1	1	3
P2	1/3	1

Keterangan:

P1 : Pangsa pasar pendatang baru relatif kecil

P2 : Masih menduduki *market follower*

Tabel 4.34

Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor *Bargain Of Supplier*

<i>Bargain of supplier</i>	BS1	BS2
BS1	1	5
BS2	1/5	1

Keterangan:

BS1 : Pemasok bahan baku banyak

BS2 : Bahan baku selalu tersedia

Tabel 4.35

Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor *Bargain Of Buyer*

<i>Bargain of Buyer</i>	BB1	BB2	BB3
BB1	1	3	5
BB2	1/3	1	3
BB3	1/5	1/3	1

Keterangan:

BB1 : Terdapat pembeli yang loyal walaupun banyak pendatang baru

BB2 : Banyak pembeli suka dengan minuman susu kemasan

BB3 : Rendahnya minat pembeli untuk mengkonsumsi susu pasteurisasi

Tabel 4.36

Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor *Threat Of Substitute Product*

<i>Threat of substitute product</i>	T1	T2
T1	1	3
T2	1/3	1

Keterangan:

T1 : Banyak produk substitusi sehingga mempengaruhi pasar

T2 : Produk substitusi dari olahan susu memiliki harga dibawah produk JAB MILK

Tabel 4.37

Matriks Perbandingan Berpasangan Sub Kriteria pada Faktor *Rivaly Among Competitor*

<i>rivaly among competitor</i>	R1	R2
R1	1	1/3
R2	3	1

Keterangan:

R1 : Banyaknya pesaing yang menghasilkan produk sejenis

R2 : Kompetitor mempunyai kesempatan yang sama memperebutkan *marketshare*

Setelah membuat matriks perbandingan berpasangan, maka langkah selanjutnya adalah membuat matriks normalisasi. Matriks normalisasi didapat dari nilai matriks perbandingan berpasangan pada kolom dibagi dengan nilai total perkolom. Berikut ini merupakan contoh perhitungan secara manual pada kolom perbandingan pada kolom kriteria *Threat of new entrants P1*.

1. Menjumlahkan nilai pada setiap kolom P1

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^n A_{ij} \quad S_{ij} = \left(1 + \frac{1}{3}\right) = 1,33$$

2. Nilai setiap kolom dibagi dengan total nilai kolomnya

$$V_{ij} = \frac{A_{ij}}{S_{ij}} \quad V_{ij} = \frac{1}{1,33} \quad V_{ij} = 0,75$$

3. Selanjutnya, menghitung rata-rata bobot yang sudah dinormalisasi dengan baris ke-i

$$P_i = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{n}$$

$$P_i = \frac{0,75+0,75}{2}$$

$$P_i = 0,75$$

Hasil keseluruhan dari matriks ternormalisasi dari kriteria dan subkriteria dapat dilihat pada Tabel 4.38 hingga Tabel 4.43.

Tabel 4.38

Matriks Normalisasi Dari Kriteria Faktor Eksternal

	<i>Threat of new entrants</i>	<i>Bargain of supplier</i>	<i>Bargain of Buyer</i>	<i>Threat of substitute product</i>	<i>Rivalry among competitor</i>	<i>Pi</i>
<i>Threat of new entrants</i>	0,05	0,15	0,04	0,01	0,02	0,0564
<i>Bargain of supplier</i>	0,16	0,45	0,63	0,21	0,53	0,3979
<i>Bargain of Buyer</i>	0,26	0,15	0,21	0,35	0,32	0,2594
<i>Threat of substitute product</i>	0,26	0,15	0,04	0,07	0,02	0,1097
<i>Rivalry among competitor</i>	0,26	0,09	0,07	0,35	0,11	0,1766

Tabel 4.39

Matriks Normalisasi Dari Kriteria Faktor *Threat Of New Entrants*

<i>Threat of new entrants</i>	P1	P2	<i>Pi</i>
P1	0,75	0,75	0,75
P2	0,25	0,25	0,25

Tabel 4.40

Matriks Normalisasi Dari Kriteria Faktor *Bargain Of Supplier*

<i>Bargain of supplier</i>	BS1	BS2	<i>Pi</i>
BS1	0,83	0,83	0,83
BS2	0,17	0,17	0,17

Tabel 4.41

Matriks Normalisasi Dari Kriteria Faktor *Bargain Of Buyer*

<i>Bargain of Buyer</i>	BB1	BB2	BB3	<i>Pi</i>
BB1	0,65	0,69	0,56	0,63
BB2	0,22	0,23	0,33	0,26
BB3	0,13	0,08	0,11	0,11

Tabel 4.42

Matriks Normalisasi Dari Kriteria Faktor *Threat Of Substitute Product*

<i>Threat of substitute product</i>	T1	T2	<i>Pi</i>
T1	0,75	0,75	0,75
T2	0,25	0,25	0,25

Tabel 4.43

Matriks Normalisasi Dari Kriteria Faktor *Rivalry Among Competitor*

<i>Rivalry among competitor</i>	R1	R2	<i>Pi</i>
R1	0,25	0,25	0,25
R2	0,75	0,75	0,75

Setelah melakukan matriks kriteria normalisasi, langkah selanjutnya adalah menghitung nilai bobot global pada subkriteria. Bobot global dapat dihasilkan dari perkalian bobot kriteria dengan bobot parsial subkriteria. Berikut contoh merupakan perhitungan manual dari perhitungan bobot global.

Bobot global *Threat of new entrants* (Pangsa pasar pendatang baru relatif kecil) = bobot kriteria produk * bobot parsial subkriteria.

$$= 0,0564 * 0,75$$

$$= 0,0423$$

Hasil perhitungan bobot global untuk seluruh untuk seluruh subkriteria pada kriteria faktor eksternal disajikan pada Tabel 4.44.

Tabel 4.44

Hasil Perhitungan Bobot Global Faktor Eksternal

Kriteria	Bobot Kriteria	Pernyataan	Bobot Parsial	Bobot Global
Hambatan bagi pendatang baru (<i>Threat of new entrants</i>)	0,0564	Pangsa pasar pendatang baru relatif kecil	0,75	0,0423
		Pendatang baru menduduki <i>market niches</i>	0,25	0,0141
Daya tawar pemasok (<i>Bargaining of supplier</i>)	0,3979	Pemasok bahan baku susu banyak	0,83	0,3316
		Bahan baku susu selalu tersedia	0,17	0,0663
Daya tawar pembeli (<i>Bargaining of buyers</i>)	0,2594	Terdapat pembeli yang loyal walaupun banyak pendatang baru	0,63	0,1643
		Banyak pembeli suka dengan minuman susu kemasan	0,26	0,0676
		Rendahnya minat pembeli untuk mengkonsumsi susu pasteurisasi	0,11	0,0275
Hambatan bagi produk pengganti (<i>threat of substitutes</i>)	0,1097	Banyak produk substitusi dari olahan susu sehingga mempengaruhi pasar	0,75	0,0823
		Produk substitusi dari olahan susu memiliki harga dibawah produk JAB <i>MILK</i>	0,25	0,0274
Tingkat persaingan dengan kompetitor (<i>Rivalry among existing competitors</i>)	0,1766	Banyaknya pesaing yang menghasilkan produk sejenis	0,25	0,0441
		Kompetitor mempunyai kesempatan yang sama memperebutkan <i>marketshare</i>	0,75	0,1324

Hasil dari Tabel 4.44 adalah mendapatkan nilai dari bobot global dari faktor eksternal. Bobot global nantinya digunakan untuk mendapatkan nilai skor pada tahapan *input stage*. Tahapan penentuan skor ditunjukkan pada Tabel 4.65.

4.7 Input Stage

Pada tahapan *input stage* dilakukan pengelompokkan faktor internal ke dalam *strength* dan *weakness*. Pengelompokkan tersebut dilakukan berdasarkan pernyataan dari pihak KAN Jabung dan data yang diperoleh, pada pengelompokkan *strength* dan *weakness* faktor internal ditunjukkan Tabel 4.45.

4.7.1 Atribut Faktor Internal

Tabel 4.45 merupakan identifikasi dari pengelompokkan faktor yang masuk ke dalam *strength*. Identifikasi menunjukkan alasan mengapa dari atribut tersebut masuk kedalam kategori kekuatan (*strength*) perusahaan.

Tabel 4.45

Pengelempokkan Faktor *Strength Product*

Bauran Pemasaran	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Identifikasi
<i>Product</i>	Produk memiliki rasa yang bervariasi	Produk memiliki 4 jenis rasa: Original, Strawberry, Melon, Coklat.
	Produk memiliki sertifikat halal	Pada produk tertera logo sertifikat halal 
	Produk dikemas dalam berbagai ukuran	Produk dikemas : 180ml, 225ml dan 1000ml 

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria *product*:

1. Produk susu pasteurisasi JAB *MILK* memiliki rasa yang bervariasi

Produk susu pasteurisasi JAB *MILK* memiliki rasa melon, stroberi, coklat dan original. Rasa yang bervariasi itulah yang membuat susu pasteurisasi JAB *MILK* disukai pembeli dan unggul jumlah variasi rasa dari kompetitor lain.

2. Produk susu pasteurisasi JAB *MILK* memiliki sertifikat halal

Produk susu pasteurisasi JAB *MILK* telah memiliki sertifikat halal. Label halal juga tertera pada kemasan produk, sehingga sangat terjamin bahwa produk tersebut halal dan membuat konsumen percaya terhadap produk JAB *MILK*. Selain bersertifikat halal produk JAB *MILK* memiliki sertifikat BPOM RI MD 200113001289.

3. Produk susu pasteurisasi JAB MILK dikemas dalam berbagai ukuran

Produk susu pasteurisasi JAB MILK memiliki kemasan cup dengan 180ml dan 225ml.

Terdapat juga kemasan botol yang memiliki berat bersih 1 liter (1000ml).

Tabel 4.46

Pengelempokkan Faktor *Strength Price*

Bauran Pemasaran	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Identifikasi
<i>Price</i>	Harga produk relatif terjangkau	180ml = Rp 3.500 225ml = Rp 6.000 1000ml = Rp 20.000

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria *price*:

1. Harga susu pasteurisasi JAB MILK relatif terjangkau

Harga susu pasteurisasi JAB MILK kemasan cup 180ml Rp 3.500, kemasan cup 225ml Rp 6.000 dan harga susu kemasan botol Rp 20.000. Harga tersebut sangat terjangkau untuk konsumen.

Tabel 4.47

Pengelempokkan Faktor *Strength Promotion*

Bauran Pemasaran	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Identifikasi
<i>Promotion</i>	Media promosi menggunakan media elektronik	Promosi di 2 media elektronik ternama, <i>Facebook</i> dan <i>Instagram</i>  MeMILKi nama akun : <i>Facebook</i> : Jab MILK produk susu olahan <i>Instagram</i> : Susu_JabMILK
	Iklan yang disampaikan menarik	Iklan menunjukkan, foto produk, komposisi produk dan varian rasa produk.

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria *promotion*:

1. Media promosi menggunakan media elektronik

Promosi yang dilakukan KAN Jabung saat ini menggunakan media sosial seperti *instagram*, *facebook* dan *website*. Official website KAN Jabung adalah www.kanjabung.co.id, account *instagram* @susu_jabMILK dan official *facebook* yang bernama Jab MILK susu olahan.

2. Iklan yang disampaikan menarik

Iklan yang dilakukan untuk menarik minat pembeli sangat menarik dengan menampilkan gambar visual produk dan informasi produk. Iklan yang disampaikan juga melalui media elektronik sehingga di zaman yang serba modern saat ini

konsumen dapat mengakses melalui media elektronik untuk mengetahui informasi tentang produk JAB MILK.

Tabel 4.48

Pengelempokkan Faktor *Strength Place*

Bauran Pemasaran	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Identifikasi
Place	Terdapat <i>outlet</i> khusus dari perusahaan	 <p><i>Outlet</i> bernama “MimiCow” Berada di Jl. Raya Kemantren Jabung</p>
	Tersedia di pusat penjualan oleh-oleh	<p>Ada 5 pusat oleh-oleh penjualan, yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Java Strudel 2. Amarta Jaya 3. Moonyusu 4. Supermama 5. Toko Ungu

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria *place*:

1. Terdapat *outlet* khusus dari perusahaan
Outlet khusus perusahaan berada didekat kantor KAN Jabung tepatnya di Jalan Suropati Kemantren Jabung Kab. Malang. *Outlet* tersebut bernama “MimiCow” bernuansa seperti *café* sehingga pengunjung dapat menikmati produk JAB MILK dengan nyaman dan semakin mengenal produk.
2. Terdapat di pusat-pusat penjualan oleh-oleh
 Produk JAB MILK juga dipasarkan ke berbagai pusat oleh-oleh di berbagai daerah Malang Raya. Penjualan melalui pusat oleh-oleh dapat menjual produk susu pasteurisasi JAB MILK dengan jumlah besar, dan produk semakin dikenal oleh pembeli dari berbagai daerah.

Tabel 4.49

Pengelempokkan Faktor *Strength People*

Bauran Pemasaran	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Identifikasi
People	Pegawai cepat tanggap dalam melayani pembelian	Dalam kurun waktu antara 10-15 menit pada setiap <i>outlet</i> , pegawai telah melakukan menyuplai produk pesanan.
	Pelayanan ramah dan sopan	<p>Pegawai yang melakukan pengiriman produk melakukan 5S :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Senyum 2. Sapa 3. Salam 4. Sopan 5. Santun

Bauran Pemasaran	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Identifikasi
	Pegawai menggunakan seragam saat bekerja	2 Karyawan pengirim produk JAB MILK selalu menggunakan seragam saat bekerja

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria *people*:

1. Pegawai cepat tanggap dalam melayani pembelian

Pegawai yang bekerja baik pada *outlet* khusus dari perusahaan maupun yang mengirimkan produk ke berbagai *outlet* melayani konsumen dengan cepat dan tanggap.

2. Pelayanan ramah dan sopan

Pegawai yang bertatap muka langsung dengan konsumen sangat ramah dan sopan. Hal tersebut ditunjukkan dengan beberapa pegawai *outlet* maupun pelanggan yang saling mengenal dengan pegawai yang mengirimkan produk susu JAB MILK.

3. Pegawai menggunakan seragam kerja

Pegawai saat melakukan pengirim produk selalu menggunakan seragam kerja ketika bertemu dengan *re seller* ataupun saat pengiriman ke perusahaan.

Tabel 4.50

Pengelempokkan Faktor *Strength Process*

Bauran Pemasaran	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Identifikasi
<i>Process</i>	Proses pemesanan produk mudah	h+1 setelah pemesanan pada hari kerja, produk dapat dikirim ke pemesan.
	Proses transaksi pembayaran cepat dan tepat	Transaksi pembayaran hanya membutuhkan waktu 10 menit, serta tepat memberikan jumlah produk pesanan.
	Proses pelayanan keluhan baik dan cepat tanggap	Jika terdapat keluhan seperti produk cacat pihak KAN Jabung langsung mengganti produk tersebut, penggantian paling lambat h+ 1 dari pengiriman produk.

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria *process*:

1. Proses pemesanan produk mudah

Pemesanan produk sangat mudah dilakukan dengan cara menelfon pada contac person yang tertera ataupun mendatangi langsung ke kantor KAN Jabung.

2. Proses transaksi pembayaran cepat dan tepat

Proses transaksi pembayaran saat pembelian produk susu JAB MILK oleh pihak dari KAN Jabung dengan pembeli sangat cepat dan tepat, seperti perhitungan pembelian jumlah produk hingga pengembalian uang kepada konsumen selalu cepat dan tepat.

3. Proses pelayanan keluhan baik dan cepat tanggap

Keluhan yang dirasakan oleh pelanggan selalu ditanggapi oleh pihak KAN Jabung, seperti terdapat produk yang cacat akan selalu diganti yang baru oleh KAN Jabung.

Tabel 4.51

Pengelempokkan Faktor *Strength Physical Evidence*

Bauran Pemasaran	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Identifikasi
<i>Physical evidence</i>	<i>Showcase</i> penyimpanan produk bersih	Setiap melakukan pengiriman produk <i>showcase</i> penyimpanan selalu dibersihkan oleh karyawan KAN Jabung
	Memberikan informasi produk secara lengkap	Pada kemasan produk diberikan komposisi dan kandungan susu.

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria *physical evidence*:

1. *Showcase* penyimpanan produk bersih

Hal tersebut selalu menjadi prioritas yang diutamakan KAN Jabung untuk menjaga kualitas produk. *Showcase* selalu dibersihkan oleh pegawai pengiriman produk setiap melakukan pengisian ulang pada seluruh *outlet*.

2. Memberikan informasi produk secara lengkap

Produk tertera komposisi produk yang berbahan susu murni, berat bersih produk, kandungan yang terdapat pada produk susu pasteurisasi JAB *MILK* (vitamin, mineral dan protein), sertifikat BPOM dan sertifikat halal.

Tabel 4.52

Pengelempokkan Faktor *Weakness Product*

Bauran Pemasaran	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Identifikasi
<i>Product</i>	Desain dan warna produk JAB <i>MILK</i> menarik	15 dari 20 <i>outlet</i> mengatakan bahwa desain dan kemasan kemasan JAB <i>MILK</i> kurang menarik
	Produk dikenal oleh masyarakat luas	Produk hanya diketahui oleh 1/3 bagian Malang Raya khususnya di Kab. Malang, padahal Malang Raya dibagi menjadi 3 area besar.

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria *product*:

1. Desain dan warna produk JAB *MILK* kurang menarik

Desain dan warna produk kurang menarik dengan gambar sapi yang kurang menarik perhatian serta perpaduan warna pada desain produk yang tidak sesuai.

2. Produk belum begitu dikenal oleh masyarakat

Marketshare produk JAB *MILK* untuk wilayah Malang Raya hanya menguasai sekitar 16%. Daerah pemasaran JAB *MILK* sebagian besar berada di kabupaten seperti, Tumpang, Lawang, Singosari untuk pengiriman skala besar, sehingga untuk daerah kota belum terlalu dikenal masyarakat.

Tabel 4.53
Pengelempokkan Faktor *Weakness Price*

Bauran Permasaran	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Identifikasi
<i>Price</i>	Pembelian dengan skala tertentu mendapatkan potongan harga	Pembelian di atas Rp 2.500.000/bulan mendapatkan peminjaman <i>showcase</i> , belum terdapat potongan harga pada produk.

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria *price*:

1. Pembelian tertentu belum mendapatkan potongan harga

Untuk pembelian dengan skala tertentu belum mendapat potongan harga yang signifikan, namun apabila membeli produk dengan harga diatas 2 juta rupiah mendapatkan harga grosir.

Tabel 4.54
Pengelempokkan Faktor *Weakness Promotion*

Bauran Permasaran	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Identifikasi
<i>Promotion</i>	Media promosi dengan menggunakan cetak sangat minim	Dalam waktu 1 bulan hanya melakukan 4 kali penyebaran brosur.
	Promosi dengan menyampaikan manfaat susu untuk kesehatan	Promosi yang sekarang dilakukan, menunjukkan sertifikat halal dan BPOM, komposisi produk, jenis-jenis rasa produk. Manfaat susu belum menjadi fokus utama promosi produk. Seharusnya hal tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan kelebihan JAB <i>MILK</i> .

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria *promotion*:

1. Media promosi menggunakan media cetak sangat minim

Untuk saat ini promosi dengan menggunakan media cetak jarang dilakukan oleh pihak KAN Jabung. Hal tersebut mungkin terjadi karena mengurangi biaya pengeluaran dan lebih sering melakukan promosi melalui media elektronik.

2. Belum gencarnya promosi dengan menyampaikan manfaat susu untuk kesehatan

Promosi yang dilakukan oleh pihak KAN Jabung selama ini banyak dengan memberikan informasi produk seperti varian rasa, sertifikat halal dan macam produk JAB *MILK*. Promosi dengan menunjukkan bahwa susu sangat bermanfaat bagi kesehatan serta kandungan yang ada didalam susu belum terlalu gencar, padahal hal tersebut dapat meningkatkan kesadaran konsumen untuk mengkonsumsi susu.

Tabel 4.55

Pengelempokkan Faktor *Weakness Place*

Bauran Permasaran	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Identifikasi
<i>Place</i>	Tersedia di toko-toko dan minimarket	Belum terdapat di minimarket multinasional, padahal ada sekitar 230 minimarket di Malang Raya.

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria *place*:

1. Belum tersedia di toko-toko dan minimarket

Produk susu JAB *MILK* sulit ditemui di toko-toko dan minimarket, karena penjualan di minimarket yang memiliki brand yang terkenal meminta agar produk dapat dipasarkan di seluruh daerah yang terdapat minimarket tersebut, namun karena kapasitas produksi masih belum memenuhi pihak KAN Jabung belum dapat memenuhinya. Pihak KAN Jabung lebih memfokuskan pada pusat oleh-oleh dan *outlet* yang masih dapat dijangkau khususnya di daerah Malang Raya.

Tabel 4.56

Pengelempokkan Faktor *Weakness Process*

Bauran Permasaran	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Identifikasi
<i>Process</i>	Proses pembelian dalam jumlah besar mudah	Kapasitas produksi susu pasteurisasi KAN Jabung adalah 5.516 unit/hari, kapasitas tersebut belum dapat memenuhi untuk 230 minimarket di Malang Raya.

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria *process*:

1. Proses pembelian dalam jumlah besar sulit

Pembelian dalam jumlah di atas 4000 unit masih menjadi kendala perusahaan, karena kapasitas produksi yang belum memenuhi.

Tabel 4.57

Pengelempokkan Faktor *Weakness Physical Evidence*

Bauran Permasaran	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	Identifikasi
<i>Physical evidence</i>	Penataan produk pada <i>showcase</i> pendingin disesuaikan dengan jenis produk	Pada 3 dari 4 bagian penyimpanan produk untuk produk susu pasteurisasi dengan yoghurt dijadikan menjadi satu, sehingga tampilan pada <i>showcase</i> berantakan.
	Terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran	Belum tercantum nomor untuk <i>customer service</i> pada kemasan produk

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria *physical evidence*:

1. Penataan produk pada *showcase* pendingin tidak disesuaikan dengan jenis produk
Penataan produk susu pasteurisasi kadang tercampur produk yoghurt ataupun dengan varian rasa lain.

2. Belum terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran. Nomor yang tertera saat ini adalah nomor pada divisi marketing produk susu olahan JAB *MILK* belum terdapat nomor untuk *customer service*, dan nomor belum tercantum pada produk JAB *MILK* sehingga kritik dan saran pelanggan kurang tersalurkan.

Pada Tabel 4.58 menunjukkan pengelompokkan *strength* dan *weakness* berdasarkan dari faktor internal.

Tabel 4.58

Pengelompokkan *Strength* dan *Weakness*

7P		Internal Factor Evaluation	Bobot	Rating	Skor
		Kekuatan (<i>Strength</i>)			
Product	S1	Produk susu pasteurisasi JAB <i>MILK</i> memiliki rasa yang bervariasi	0,1578	3,2	0,4773
	S2	Produk susu pasteurisasi JAB <i>MILK</i> memiliki sertifikat halal	0,0306	4,4	0,1225
	S3	Produk susu pasteurisasi JAB <i>MILK</i> dikemas dalam berbagai ukuran	0,0923	3,2	0,2770
Price	S4	Harga produk susu pasteurisasi JAB <i>MILK</i> relatif terjangkau	0,1983	3,2	0,5950
Promotion	S5	Media promosi menggunakan media elektronik	0,0379	3,3	0,1136
	S6	Iklan yang disampaikan menarik	0,0247	3,4	0,0742
Place	S7	Terdapat <i>outlet</i> khusus dari perusahaan	0,0197	3,3	0,0590
	S8	Terdapat di pusat-pusat penjualan oleh-oleh	0,0233	3,3	0,0698
People	S9	Pegawai cepat tanggap dalam melayani pembelian	0,0297	4,1	0,1188
	S10	Pelayanan ramah dan sopan	0,514	3,3	0,1542
	S11	Pegawai menggunakan seragam saat bekerja	0,0167	3,3	0,0501
Process	S12	Proses pemesanan produk mudah	0,0420	3,1	0,1261
	S13	Proses transaksi pembayaran cepat dan tepat	0,0362	3,1	0,1086
	S14	Proses pelayanan keluhan baik dan cepat tanggap	0,0097	3,4	0,0292
Physical evidence	S15	<i>Showcase</i> penyimpanan produk bersih	0,0154	4,2	0,0714
	S16	Memberikan informasi produk secara lengkap	0,0083	3,4	0,0250
7P		Internal Factor Evaluation	Bobot	Rating	Skor
		Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
Product	W1	Desain dan warna produk JAB <i>MILK</i> kurang menarik	0,0501	2,3	0,1001
	W2	Produk belum begitu dikenal oleh masyarakat	0,0194	2,1	0,0389
Price	W3	Pembelian dengan skala tertentu belum mendapatkan potongan harga	0,0661	1,4	0,0661
Promotion	W4	Media promosi dengan menggunakan cetak sangat minim	0,0078	1,2	0,0078
	W5	Belum gencarnya promosi dengan menyampaikan manfaat susu untuk kesehatan	0,0154	2,4	0,0308
Place	W6	Belum tersedia di toko-toko dan minimarket	0,0056	1,4	0,0056
Process	W7	Proses pembelian dalam jumlah besar sulit	0,0196	2,1	0,0392

7P	Internal Factor Evaluation		Bobot	Rating	Skor
	Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
<i>Physical Evidence</i>	W8	Penataan produk pada <i>showcase</i> pendingin tidak disesuaikan dengan jenis produk	0,0154	2,1	0,0307
	W9	Belum terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran	0,0041	2,4	0,0083
Total			1		2.7785

Berdasarkan hasil dari nilai skor dari matriks IFE pada Tabel 4.58, menunjukkan bahwa nilai skor matriks IFE mencapai 2,7785. Nilai skor tersebut menunjukkan bahwa KAN Jabung memiliki posisi internal yang kuat karena berada di atas nilai rata-rata 2,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa KAN Jabung dapat memanfaatkan kekuatan dan mampu mengatasi kelemahan dari penjualan susu pasteurisasi JAB MILK.

Nilai *rating* didapatkan dari hasil nilai rata-rata penyebaran kuesioner bauran pemasaran kepada 20 pemilik toko *retail* yang bekerjasama lebih dari 1 tahun dengan KAN Jabung. Penentuan nilai *rating* ditentukan dengan, variabel yang masuk ke kategori kekuatan (*strength*) berada pada nilai rata-rata lebih dari 2,5. Sedangkan variabel yang masuk ke kategori kelemahan (*weakness*) berada pada nilai rata-rata kurang dari 2,5. Berdasarkan Tabel 4.58 yang menjadi kekuatan perusahaan adalah pernyataan harga produk relatif terjangkau dengan skor 0,5950 dan yang menjadi kelemahan perusahaan adalah pernyataan memiliki desain dan warna yang kurang menarik dengan skor 0,1001.

4.7.2 Atribut Faktor Eksternal

Pada tahapan ini dilakukan pengelompokan faktor *opportunity* dan *threat*. Pengelompokan tersebut dilakukan berdasarkan pernyataan dari pihak KAN Jabung dan data yang diperoleh. Identifikasi menunjukkan alasan mengapa atribut tersebut masuk kedalam peluang dan ancaman perusahaan. Pada pengelompokan *opportunity* dan *threat* faktor eksternal ditunjukkan Tabel 4.59.

Tabel 4.59

Pengelompokan Faktor *Opportunity* Ancaman Pendatang Baru

Porter's 5	Peluang (<i>Opportunity</i>)	Identifikasi
Ancaman pendatang baru	Pangsa pasar pendatang baru relatif kecil	Pangsa pasar pendatang baru berada pada tingkat yang rendah karena mereka belum memiliki pelanggan tetap dan nama dari produk mereka belum dikenal.
	Pendatang baru menduduki <i>market niches</i>	Penguasaan pangsa pasar pendatang baru sekitar $\leq 20\%$ sehingga di kategorikan dalam <i>market follower</i> <i>Market leader</i> pangsa pasar 40% <i>Market challenger</i> pangsa pasar 30% <i>Market follower</i> pangsa pasar 20% <i>Market niches</i> pangsa pasar 10%

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria ancaman pendatang baru:

1. Pangsa pasar pendatang baru relatif kecil

Pangsa pasar pendatang baru yang relatif kecil dapat dimaksimalkan oleh KAN Jabung untuk menguasai pasar dan menjaga pangsa pasar yang dimiliki dengan meningkatkan kualitas produk, karena produk JAB *MILK* lebih dikenal masyarakat terlebih dahulu daripada produk baru yang bermunculan.

2. Pendatang baru menduduki *market niches*

Produk sejenis yang baru muncul tidak dapat secara langsung diterima oleh masyarakat, produk baru juga akan mencontoh terhadap produk yang telah ada sebelumnya. KAN Jabung harus dapat memproteksi *market* yang telah dikuasai dan semakin mengembangkan inovasi produk karena posisi pasar yang berada diatas pendatang baru.

Tabel 4.60

Pengelempokkan Faktor *Opportunity* Daya Tawar Pemasok

Porter's 5	Peluang (<i>Opportunity</i>)	Identifikasi
Daya tawar pemasok	Pemasok bahan baku susu banyak	Peternak susu mencapai 2.200 anggota.
	Bahan baku susu selalu tersedia	Hasil produksi susu tiap hari dari peternak mencapai 45.000 liter

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria daya tawar pemasok:

1. Pemasok bahan baku susu banyak

Peternak yang menjadi anggota KAN Jabung mencapai 2.200 anggota (Kementerian Koperasi dan UKM, 2017). Total seluruh peternak tersebut memelihara sapi hingga 10,097 dimana setiap peternak rata-rata memelihara 5 ekor sapi.

2. Bahan baku selalu tersedia

Bahan baku susu selalu tersedia, ditunjukkan dengan produksi susu per hari yang dihasilkan KAN Jabung setiap harinya mencapai ± 45.000 liter. Hasil produksi tersebut sangat mencukupi untuk produksi susu olahan JAB *MILK* yang membutuhkan ± 2.000 liter/hari.

Tabel 4.61

Pengelempokkan Faktor *Opportunity* Daya Tawar Pembeli

Porter's 5	Peluang (<i>Opportunity</i>)	Identifikasi
Daya tawar pembeli	Terdapat pembeli yang loyal walaupun banyak pendatang baru	Terdapat 20 <i>outlet</i> yang tetap bekerjasama dengan KAN Jabung
	Banyak pembeli suka dengan minuman susu kemasan	Hasil survei yang dilakukan di 20 dari 20 <i>outlet</i> lebih memilih minuman susu kemasan.

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria daya tawar pembeli:

1. Terdapat pembeli loyal walaupun banyak pendatang baru
Sekitar 20 *outlet* yang tetap loyal dengan produk susu dari KAN Jabung. Loyalitas pelanggan tersebut tidak lepas dari produk JAB *MILK* yang memiliki sertifikat halal, harga yang terjangkau dan kerjasama yang baik. Hal tersebut membuat pelanggan tetap loyal dan tidak beralih ke produk baru yang sejenis dari perusahaan lain.
2. Banyak pembeli suka dengan minuman susu kemasan
Saat ini banyak pembeli yang tidak ingin susah untuk mengonsumsi susu, seperti harus memasak susu terlebih dahulu. Pembeli ingin mengonsumsi susu secara praktis langsung minum pada kemasan serta memiliki varian rasa yang tidak hanya original. Hal tersebut juga dikuatkan dengan hasil survey yang dilakukan terhadap 20 *outlet* yang memilih susu pasteurisasi kemasan.

Tabel 4.62
Pengelempokkan Faktor *Threat* Daya Tawar Pembeli

Porter's 5	Ancaman (<i>Threat</i>)	Identifikasi
Daya tawar pembeli	Rendahnya minat pembeli untuk mengonsumsi susu pasteurisasi	Data dari BPS tahun 2016 menunjukkan 1,2% (30 ton) susu pertahun, atau sekitar 2,5 ton susu pasteurisasi yang di konsumsi dari 481.399 ton susu yang diproduksi.

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria daya tawar pembeli:

1. Rendahnya minat pembeli untuk mengonsumsi susu pasteurisasi, sebagian besar konsumen (pembeli) lebih sering menikmati susu pasteurisasi jika beradadi daerah wisata tempat oleh-oleh sehingga konsumsi susu pasteurisasi belum menjadi konsumsi masyarakat sehari-hari.

Tabel 4.63
Pengelempokkan Faktor *Threat* Ancaman dari Produk Pengganti

Porter's 5	Ancaman (<i>Threat</i>)	Identifikasi
Ancaman dari produk pengganti	Banyak produk substitusi dari olahan susu sehingga mempengaruhi pasar	Terdapat 5 produk substitusi dari olahan susu yang beredar di Malang Raya, yaitu: 1. Susu segar 2. Susu bantal 3. Susu UHT 4. Yoghurt 5. Keju
	Produk substitusi dari olahan susu memiliki harga dibawah produk JAB <i>MILK</i>	Susu segar 500ml harga Rp 6000 Susu bantal 150ml harga Rp 2.100 Susu UHT 180ml harga Rp 2.300

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria ancaman dari produk pengganti:

1. Banyak produk substitusi dari olahan susu sehingga mempengaruhi pasar
Produk seperti yoghurt, keju, susu segar, susu bantal dan susu UHT membuat banyak pembeli berfikir dua kali sebelum membeli susu pasteurisasi. Pembeli mempertimbangkan kandungan, manfaat dan harga produk tersebut, sehingga mempengaruhi pembelian dari produk susu pasteurisasi.
2. Produk substitusi dari olahan susu memiliki harga dibawah produk JAB *MILK*
Terdapat produk substitusi olahan susu seperti susu bantal, susu segar dan susu UHT yang memiliki harga dibawah dari harga produk JAB *MILK*.

Tabel 4.64

Pengelempokkan Faktor *Threat* Tingkat Persaingan dengan Kompetitor

Porter's 5	Ancaman (<i>Threat</i>)	Identifikasi
Tingkat persaingan dengan kompetitor	Banyaknya pesaing yang menghasilkan produk sejenis	Ada 3 koperasi susu di Malang Raya yang memproduksi susu a. Kop. SAE Pujon dengan produknya, susu pasteurisasi SAE b. KUD Batu dengan produknya, nandhi murni dan susu pasteurisasi KSB c. Kop. Sumber Makmur dengan produknya, susu joss.
	Kompetitor mempunyai kesempatan yang sama memperebutkan <i>marketshare</i>	Sebagian besar permintaan tertinggi produk susu pasteurisasi JAB <i>MILK</i> berada di wilayah Kab. Malang, masih menguasai 1/3 dari Malang Raya, sementara 2/3 wilayah Malang Raya (Kota Malang dan Kota Batu) dapat menjadi wilayah persaingan produk kompetitor lain untuk memasarkan produk susu.

Berikut ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari identifikasi sub kriteria tingkat persaingan dengan kompetitor:

1. Banyaknya pesaing yang menghasilkan produk sejenis
Sekitar 3 Koperasi Susu di Malang Raya yang juga menghasilkan produk susu pasteurisasi, hal ini menyebabkan produk susu dari KAN Jabung memiliki banyak pesaing.
2. Kompetitor mempunyai kesempatan yang sama memperebutkan *marketshare*
Kompetitor khususnya Koperasi Susu memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan menguasai *marketshare* yang berada di Malang Raya (Kota Batu, Kota Malang dan Kab. Malang). Hal ini membuat setiap Koperasi Susu melakukan inovasi, peningkatan pelayanan dan memperbaiki kualitas untuk produknya masing-masing

Pada Tabel 4.65 menunjukkan pengelompokan *opportunity* dan *threat* berdasarkan dari faktor eksternal.

Tabel 4.65
Pengelompokan *Opportunity* dan *Threat*

Porter's 5		External Factor Evaluation	Bobot	Rating	Skor
		Kesempatan (<i>Opportunity</i>)			
Ancaman pendatang baru	O1	Pangsa pasar pendatang baru relatif kecil	0,0423	3	0,1269
	O2	Pendatang baru menduduki <i>market nicher</i>	0,0141	3	0,0423
Daya tawar pemasok	O3	Pemasok bahan baku susu banyak	0,3316	3	0,9948
	O4	Bahan baku selalu tersedia	0,0663	4	0,2652
Daya tawar pembeli	O5	Terdapat pembeli loyal walaupun banyak pendatang baru	0,1643	4	0,6572
	O6	Banyak pembeli suka dengan minuman susu kemasan	0,0676	3	0,2028
Porter's 5		External Factor Evaluation	Bobot	Rating	Skor
		Ancaman (<i>Threat</i>)			
Daya tawar pembeli	T1	Rendahnya minat pembeli untuk mengkonsumsi susu pasteurisasi	0,0275	1	0,0275
Ancaman produk pengganti	T2	Banyak produk substitusi dari olahan susu sehingga mempengaruhi pasar	0,0823	2	0,1646
	T3	Produk substitusi dari olahan susu memiliki harga dibawah produk JAB MILK	0,0274	1	0,0274
Tingkat persaingan dengan competitor	T4	Banyaknya pesaing yang menghasilkan produk sejenis	0,0441	1	0,0441
	T5	Kompetitor mempunyai kesempatan yang sama memperebutkan <i>marketshare</i>	0,1324	2	0,2648
Total			1		2,8176

Berdasarkan hasil dari nilai skor dari matriks EFE pada Tabel 4.65, menunjukkan bahwa nilai skor matriks EFE mencapai 2,8176. Nilai skor tersebut menunjukkan bahwa KAN Jabung memiliki posisi eksternal yang cukup kuat karena berada di atas nilai 2,5. Hal tersebut menunjukkan bahwa KAN Jabung dapat memanfaatkan kesempatan dan mampu mengatasi ancaman dari penjualan susu pasteurisasi JAB MILK.

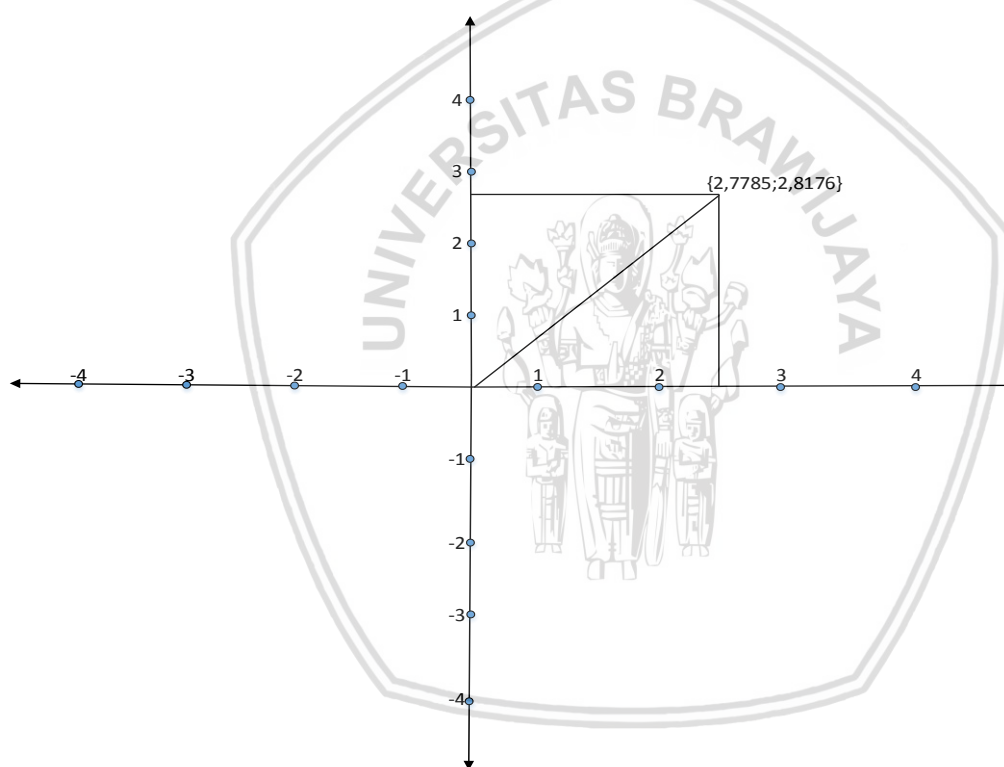
Nilai *rating* pada faktor eksternal juga didapatkan dari hasil pengisian kuesioner oleh kepala divisi *marketing* JAB MILK. Penentuan nilai *rating* ditentukan dengan, variabel yang masuk ke kategori peluang (*opportunity*) diberi dari nilai 3 dan 4 (sangat baik), sedangkan variabel yang masuk ke kategori ancaman (*threat*) diberi nilai 1 dan 2. Berdasarkan Tabel 4.65 yang menjadi peluang perusahaan adalah pernyataan terdapat pembeli yang loyal walaupun banyak pendatang baru dengan skor 0,6572 dan yang menjadi ancaman perusahaan adalah pernyataan kompetitor mempunyai kesempatan yang sama memperebutkan *marketshare* dengan skor 0,2648.

4.8 Tahapan *Matching Stage*

Pada tahapan *matching stage* dilakukan penentuan kuadran pada Matriks SWOT berdasarkan nilai skor internal faktor dan eksternal faktor. Melakukan kombinasi strategi pada matriks TOWS. Berikut ini merupakan tahapan *matching stage*.

4.8.1 Matriks SWOT

Analisis matriks SWOT merupakan analisis untuk menghasilkan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan. Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dengan faktor eksternal peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Analisis kuadran SWOT digunakan untuk menentukan posisi strategi KAN Jabung.



Gambar 4.6 Grafik SWOT

Gambar 4.6 tersebut perusahaan berada pada titik koordinat 2,7785;2,8176 yang didapatkan dari total nilai tertinggi faktor internal dan eksternal pada Tabel 4.36 dan Tabel 4.37. posisi tersebut menggambarkan perusahaan berada pada kuadran I *Strenght-Opportunity* ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. KAN Jabung memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan yang agresif (Rangkuti, 2013).

Strategi agresif yang umum dipakai adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration*), strategi pengembangan produk (*product development*) dan pengembangan pasar (*market development*) yaitu berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk yang sudah ada di pasar lewat usaha pemasaran yang lebih gencar dan meningkatkan kapasitas produksi susu JAB MILK. Strategi pengembangan produk (*Product Development*) adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki produk yang sudah ada atau mengembangkan produk baru yang masih berkaitan yang dapat dipasarkan kepada pelanggan lama melalui jaringan yang sudah ada. Strategi penetrasi pasar (*Market Penetration*) adalah strategi mengusahakan peningkatan pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi pengembangan pasar (*Market Development*) meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis baru.





Tabel 4.66
Tahapan Pencocokan Strategi (SO,ST,WO,WT)

	Eksternal	<i>External Factor Evaluation</i> <i>Opportunity (Kesempatan)</i>	<i>External Factor Evaluation</i> <i>Threat (Ancaman)</i>
		1. Pangsa pasar pendatang baru relatif kecil 2. Pendatang baru menduduki <i>market nicher</i> 3. Pemasok bahan baku susu banyak 4. Bahan baku selalu tersedia 5. Pembeli loyal walaupun banyak pendatang baru 6. Banyak pembeli suka dengan minuman susu kemasan	1. Rendahnya minat pembeli untuk mengkonsumsi susu pasteurisasi 2. produk substitusi dari olahan susu mempengaruhi pasar 3. Produk substitusi dari olahan susu memiliki harga dibawah produk 4. Banyaknya pesaing yang menghasilkan produk sejenis 5. Kompetitor memperebutkan <i>marketshare</i>
Internal			
	<i>Internal Factor Evaluation</i> <i>Strength (Kekuatan)</i>		
	1. Produk susu pasteurisasi JAB <i>MILK</i> memiliki rasa yang bervariasi 2. Produk susu pasteurisasi JAB <i>MILK</i> memiliki sertifikat halal 3. Produk susu pasteurisasi JAB <i>MILK</i> dikemas dalam berbagai ukuran 4. Harga produk susu pasteurisasi JAB <i>MILK</i> relatif terjangkau 5. Media promosi menggunakan media elektronik 6. Iklan yang disampaikan menarik 7. Terdapat <i>outlet</i> khusus dari perusahaan 8. Terdapat di pusat-pusat penjualan oleh-oleh 9. Pegawai cepat tanggap dalam melayani pembelian 10. Pelayanan ramah dan sopan 11. Proses pemesanan produk mudah 12. Proses transaksi pembayaran cepat dan tepat 13. Proses pelayanan keluhan baik dan cepat tanggap 14. <i>Showcase</i> penyimpanan produk bersih 15. Memberikan informasi produk secara lengkap 16. Pegawai distributor menggunakan seragam saat bekerja	<ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan kapasitas produksi susu JAB <i>MILK</i> (S7,S8,O4) • Menambahkan <i>outlet</i> resmi KAN Jabung di tempat wisata atau tempat umum yang berdekatan dengan Jabung (S7,S8,O4,O5,O6) • Mengikuti event/mengadakan event tentang pentingnya manfaat susu (S5,S6,O1,O3,O4,O6) • Peningkatan SDM KAN Jabung (S9,S10,S11,S13,O5) • Penambahan kemasan botol JAB <i>MILK</i> ukuran 180 ml (S3,O6) • Penelitian untuk memperpanjang masa berlaku JAB <i>MILK</i> (S1,S2,S15,O6) • Meningkatkan promosi menggunakan media social (S5,S6,O1,O2,O5,O6) 	<ul style="list-style-type: none"> • Produk JAB <i>MILK</i> telah bersertifikat, harga terjangkau, rasa bervariasi, dikemas dalam berbagai ukuran sehingga dapat unggul dari pesaing (S1,S2,S3,S4,T1,T2,T4,T5) • Meningkatkan kegiatan promosi (S5,S6,T5)
	<i>Internal Factor Evaluation</i> <i>Weakness (Kelemahan)</i>		
	1. Desain dan warna produk JAB <i>MILK</i> kurang menarik 2. Produk belum begitu dikenal oleh masyarakat 3. Pembelian skala tertentu belum mendapatkan potongan harga 4. Media promosi dengan menggunakan cetak sangat minim 5. promosi dengan menyampaikan manfaat susu untuk kesehatan 6. Belum tersedia di toko-toko dan minimarket 7. Proses pembelian dalam jumlah besar sulit 8. Penataan produk padashowcase tidak disesuaikan dengan jenis produk 9. Belum terdapat nomor telepon yang dapat dihubungi untuk kritik dan saran	<ul style="list-style-type: none"> • Perbaiki design dan warna kemasan (W1,O6) • Menunjukkan kemudahan mengkonsumsi JAB <i>MILK</i> dalam kemasan (W2,O6) • Melakukan kerjasama dengan minimarket ternama yang berada di seluruh wilayah Malang Raya (W6, O2) • Menggunakan brosur, pemasangan baleho untuk media promosi (W4, O1, O2) • Pemberian informasi perusahaan pada kemasan (W9, O1, O2, O5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan diskon harga pada <i>retail</i> yang loyal dan penjualan yang stabil (W3,W7,T2,T3) • Perbaiki design dan warna kemasan produk (W1,T1,T2) • Pemberian diskon/promosi harga produk yang akan mendekati masa kadaluarsa (W3,W5,T3,T4,T5)



4.9 Tahapan *Decision Stage*

Merupakan tahapan akhir dalam manajemen strategi untuk mengambil strategi apa yang harus di ambil. Pada penelitian ini pengambilan keputusan menggunakan metode QSPM.

4.9.1 Pengambilan Keputusan dengan QSPM

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan tahapan pengambilan keputusan (*decision stage*) pada manajemen strategi. Tahapan ini dilakukan setelah melakukan tahapan input (*input stage*) faktor internal dan eksternal pada matriks IFE dan EFE, lalu melakukan tahapan pencocokan (*matching stage*) dengan menggunakan matriks SWOT. Teknik ini secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang menjadi prioritas. Alternatif strategi yang digunakan untuk matriks QSPM adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration*), strategi pengembangan produk (*product development*) dan pengembangan pasar (*market development*).

Dalam pengembangan matriks QSPM, dibuat daftar kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang serta nilai bobot rata-rata sesuai dengan matriks IFE dan EFE. Variabel dari matriks IFE dan EFE kemudian dicari nilai *Attractiveness Score* (AS). Nilai AS menunjukkan daya tarik masing-masing strategi terhadap faktor kunci internal dan eksternal perusahaan. Nilai AS diperoleh dari kuesioner yang ditunjukkan kepada Kepala divisi *marketing* produk susu olahan JAB MILK. Nilai AS dari responden selanjutnya dikalikan dengan nilai bobot rata-rata dari masing-masing variabel sehingga diperoleh nilai *Total Attractiveness Scores* (TAS). Nilai TAS dari masing-masing variabel tersebut dijumlahkan sehingga diperoleh nilai STAS (*Sum Total Attractiveness Scores*). Perhitungan QSPM dapat dilihat pada Tabel 4.67.

Tabel 4.67
Perhitungan QSPM

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi Penetrasi Pasar		Strategi Pengembangan Produk		Strategi Pengembangan Pasar	
		A S	TAS	A S	TAS	A S	TAS
Kekuatan (<i>Strength</i>)							
Produk susu pasteurisasi JAB <i>MILK</i> memiliki rasa yang bervariasi	0,4733	3	1,4199	4	1,8932	2	0,9466
Produk susu pasteurisasi JAB <i>MILK</i> memiliki sertifikat halal	0,1225	3	0,3675	4	0,49	2	0,245
Produk susu pasteurisasi JAB <i>MILK</i> dikemas dalam berbagai ukuran	0,277	2	0,554	4	1,108	3	0,831
Harga produk susu pasteurisasi JAB <i>MILK</i> relatif terjangkau	0,595	4	2,38	1	0,595	3	1,785
Media promosi menggunakan media elektronik	0,1136	4	0,4544	1	0,1136	3	0,3408
Iklan yang disampaikan menarik	0,0742	4	0,2968	2	0,1484	3	0,2226
Terdapat <i>outlet</i> khusus dari perusahaan	0,059	4	0,236	1	0,059	3	0,177
Terdapat di pusat-pusat penjualan oleh-oleh	0,0698	4	0,2792	2	0,1396	3	0,2094
Pegawai cepat tanggap dalam melayani pembelian	0,1188	3	0,3564	1	0,1188	2	0,2376
Pelayanan ramah dan sopan	0,1542	4	0,6168	1	0,1542	3	0,4626
Proses pemesanan produk mudah	0,1261	4	0,5044	1	0,1261	3	0,3783
Proses transaksi pembayaran cepat dan tepat	0,1086	4	0,4344	1	0,1086	3	0,3258
Proses pelayanan keluhan baik dan cepat tanggap	0,0292	4	0,1168	1	0,0292	2	0,0584
<i>Showcase</i> penyimpanan produk bersih	0,0714		-		-		-
Memberikan informasi produk secara lengkap	0,025	4	0,1	1	0,025	3	0,075
Pegawai menggunakan seragam kerja	0,0333		-		-		-
Kelemahan (<i>Weakness</i>)							
Desain dan warna produk JAB <i>MILK</i> kurang menarik	0,1001	1	0,1001	4	0,4004	2	0,2002
Produk belum begitu dikenal oleh masyarakat	0,0389	4	0,1556	1	0,0389	3	0,1167
Pembelian dengan skala tertentu belum mendapatkan potongan harga	0,0661	4	0,2644	1	0,0661	3	0,1983
Media promosi dengan menggunakan cetak sangat minim	0,0078	2	0,0156	1	0,0078	3	0,0234
Belum gencarnya promosi dengan menyampaikan manfaat susu untuk kesehatan	0,0308	4	0,1232	2	0,0616	3	0,0924
Belum tersedia di toko-toko dan minimarket	0,0056	3	0,0168	1	0,0056	4	0,0224
Proses pembelian dalam jumlah besar sulit	0,0392	4	0,1568	1	0,0392	3	0,1176
Penataan produk pada <i>showcase</i> pendingin tidak disesuaikan dengan jenis produk	0,0307		-		-		-
Belum ada nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran	0,0083	4	0,0332	2	0,0166	3	0,0249

Faktor Utama	Alternatif Strategi						
	Bobot	Strategi Penetrasi Pasar		Strategi Pengembangan Produk		Strategi Pengembangan Pasar	
		A S	TAS	A S	TAS	A S	TAS
Peluang (<i>Opportunity</i>)							
Pangsa pasar pendatang baru relatif kecil	0,1269	4	0,5076	1	0,1269	3	0,3807
Pendatang baru menduduki <i>market follower</i>	0,0423	4	0,1692	1	0,0423	3	0,1269
Pemasok bahan baku susu banyak	0,9984	2	1,9968	3	2,9952	4	3,9936
Bahan baku selalu tersedia	0,2652	1	0,2652	3	0,7956	4	1,0608
Terdapat pembeli loyal walaupun banyak pendatang baru	0,6572	4	2,6288	2	1,3144	3	1,9716
Banyak pembeli suka dengan minuman susu kemasan	0,2028	2	0,4056	4	0,8112	3	0,6084
Ancaman (<i>Threat</i>)							
Rendahnya minat pembeli untuk mengkonsumsi susu pasteurisasi	0,0275	4	0,11	2	0,055	1	0,0275
Banyak produk substitusi dari olahan susu sehingga mempengaruhi pasar	0,1646	3	0,4938	2	0,3292	4	0,6584
Produk substitusi dari olahan susu memiliki harga dibawah produk JAB MILK	0,0274	3	0,0822	2	0,0548	4	0,1096
Banyaknya pesaing yang menghasilkan produk sejenis	0,0441	4	0,1764	1	0,0441	3	0,1323
Kompetitor mempunyai kesempatan yang sama memperebutkan <i>marketshare</i>	0,2648	4	1,0592	2	0,5296	3	0,7944
	Total		17,0417		12,8432		16,7906

Berdasarkan perhitungan pada matriks QSPM pada Tabel 4.67, dapat diketahui bahwa prioritas strategi utama yang perlu diterapkan oleh KAN Jabung adalah meningkatkan stock produk susu pasteurisasi JAB MILK dipusat oleh-oleh, toko grosir dan minimarket untuk meningkatkan pangsa pasar, dengan Skor sebesar 15,2925. Pada Tabel 4.68 diketahui peringkat dari setiap strategi dari peringkat tertinggi sampai terendah.

Tabel 4.68
Peringkat Strategi Matriks QSPM

Strategi	No Strategi	STAS	Peringkat
Strategi pengembangan produk (<i>Product Development</i>) adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki produk yang sudah ada atau mengembangkan produk baru yang masih berkaitan yang dapat dipasarkan kepada pelanggan lama melalui jaringan yang sudah ada	S2	12,8432	3
Strategi penetrasi pasar (<i>Market Penetration</i>) adalah strategi mengusahakan peningkatan pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar.	S1	17,0417	1

Strategi	No Strategi	STAS	Peringkat
Strategi pengembangan pasar (Market Development) meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis baru.	S3	16,7906	2

Strategi-strategi penetrasi pasar yang dapat diterapkan oleh KAN Jabung yaitu :

1. Meningkatkan kapasitas produksi perusahaan, untuk memenuhi *stock* produk susu pasteurisasi JAB *MILK* dipusat oleh-oleh, toko grosir dan perusahaan yang telah bekerjasama dengan KAN Jabung.
2. Memberikan pelatihan kepada pegawai khususnya yang mendistribusikan produk JAB *MILK*, karena mereka bertatap muka dengan pelanggan secara langsung untuk dapat memberikan informasi kepada pelanggan mengenai manfaat susu, serta dapat menampung aspirasi kritik dan saran dari pelanggan yang nantinya dapat dijadikan bahan evaluasi kepada pihak internal perusahaan.
3. Peningkatan pemasaran dengan sering mengikuti ataupun mengadakan event-event dari KAN Jabung sendiri. Event yang diadakan seperti :
 - a. Melakukan event gerak jalan untuk semua kalangan usia yang disponsori KAN Jabung, serta para peserta gerak jalan diberi tester produk JAB *MILK*.
 - b. Mengikuti kegiatan pameran produk yang diadakan oleh instansi terkait agar produk semakin dikenal masyarakat.
 - c. Melakukan event lari marathon dan menggandeng komunitas lari di Malang untuk kalangan usia 17-30 tahun, nantinya peserta lari diberi produk JAB *MILK*.
 - d. Melakukan event senam untuk para usia 30-60 tahun dan menggandeng komunitas senam akan pentingnya manfaat susu. Susu JAB *MILK* yang dapat diunggulkan adalah produk susu dengan rasa original.
 - e. Kunjungan ke sekolah terdekat (SD, SMP dan SMA) untuk memperkenalkan produk JAB *MILK*, karena susu sangat baik untuk kesehatan.

Melakukan gencarnya program konsumsi 4 sehat 5 sempurna di setiap event yang diadakan karena susu merupakan nutrisi pelengkap dan selalu memberikan informasi mengenai keunggulan produk JAB *MILK*.
4. Meningkatkan promosi yang lebih gencar melalui iklan-iklan media masa terlebih berbasis internet seperti penggunaan *media social* dan *website*.

Strategi pengembangan produk yang dapat diterapkan oleh KAN Jabung yaitu :

1. KAN Jabung menambahkan kemasan botol JAB *MILK* ukuran 180ml, serta melakukan perbaikan desain dari kemasan produk supaya lebih menarik dan minat konsumen.
2. Penelitian mengenai produk JAB *MILK* agar memiliki masa kadaluarsa yang lebih lama, sehingga siklus produk dapat tahan lebih lama.

Strategi pengembangan pasar yang dapat diterapkan oleh KAN Jabung yaitu :

1. Menambahkan *outlet* perusahaan yang berada dekat dengan tempat wisata atau tempat-tempat publik untuk meningkatkan pangsa pasar. Letak Jabung yang dekat dengan tempat Wisata Wendit dan Bandara Abdurrahman Saleh, dapat menjadi potensi pengembangan pasar produk JAB *MILK*.

4.10 Analisis dan Pembahasan

Berdasarkan analisis SWOT, pembangkitan strategi pemasaran, hingga perhitungan QSPM didapatkan perumusan strategi-strategi yang dapat meningkatkan pemasaran serta mempertahankan kondisi penguasaan *marketshare* dari KAN Jabung. Prioritas strategi yang dapat dijalankan KAN Jabung dalam memasarkan produk susu pasteurisasi JAB *MILK* berdasarkan nilai total TAS tertinggi (strategi penetrasi pasar) adalah sebagai berikut

1. Meningkatkan kapasitas produksi susu pasteurisasi JAB *MILK* untuk memenuhi permintaan susu dipusat oleh-oleh, toko grosir dan perusahaan yang telah bekerjasama dengan KAN Jabung. Bahan baku susu yang mencapai ± 45.000 liter/hari dan dikelola hanya untuk sekitar 5% atau sekitar 2.000 liter/hari, karena hal tersebut KAN Jabung dapat meningkatkan kapasitas produksi. Kapasitas produksi yang meningkat juga memberikan dampak positif kepada para anggota (peternak) karena harga susu dari para anggota dapat dimusyawarahkan dengan pihak KAN Jabung agar lebih baik daripada harga yang diberikan oleh IPS (Industri Pengolahan Susu). Produk dari JAB *MILK* telah memiliki sertifikat BPOM dan Sertifikat halal, hal tersebut telah membuat masyarakat percaya dengan kualitas produk JAB *MILK*.
2. Memberikan pelatihan kepada pegawai khususnya yang mendistribusikan produk JAB *MILK*, karena mereka bertatap muka dengan pelanggan secara langsung untuk dapat memberikan informasi kepada pelanggan mengenai manfaat susu, serta dapat menampung aspirasi kritik dan saran dari pelanggan yang nantinya dapat dijadikan bahan evaluasi kepada pihak internal perusahaan, hal tersebut dilakukan satu bulan dua kali. Jenis pelatihan pengembangan SDM yang dapat dilakukan sebagai berikut.

a. Pelatihan Ulang

Pelatihan yang memberikan karyawan distributor JAB *MILK* suatu keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan permintaan konsumen yang berubah-ubah nantinya dapat disampaikan pada pihak KAN Jabung.

b. Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan karyawan lintas bidang yang tidak sesuai jobdesk sebelumnya. Hal ini perlu dilakukan pada karyawan distributor karena yang awalnya hanya mengirim produk namun sekarang dapat dilakukan penambahan job desk agar dapat menampung aspirasi konsumen.

c. Pelatihan Kreativitas

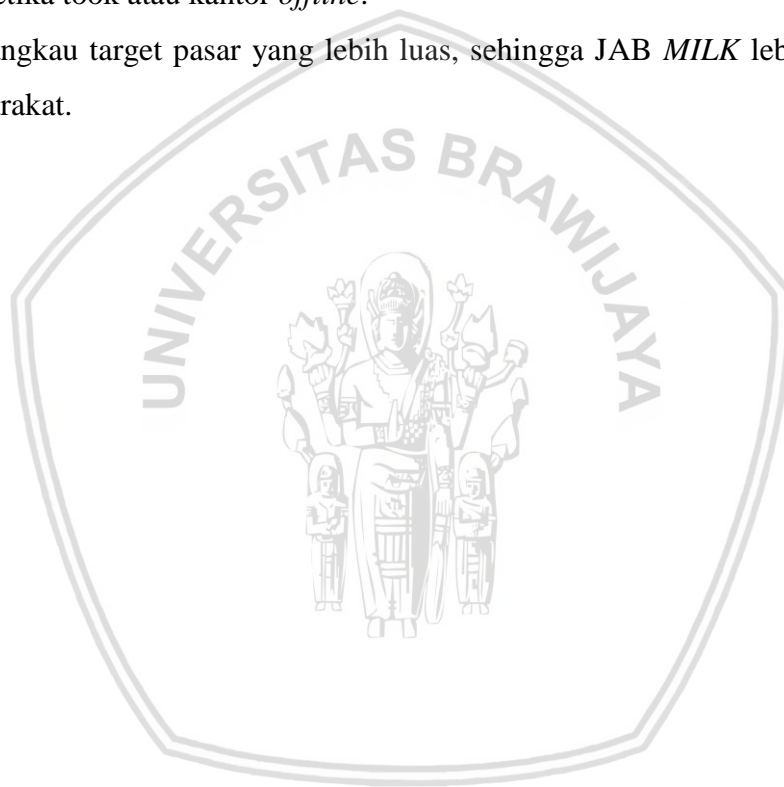
Karyawan distributor diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan berdasarkan penilaian rasional, dari aspirasi konsumen yang didapatkan oleh karyawan distributor.

3. Peningkatan pemasaran dengan sering mengikuti ataupun mengadakan event-event dari KAN Jabung sendiri. Event yang diadakan seperti :

- a. Melakukan event gerak jalan untuk semua kalangan usia yang disponsori KAN Jabung, serta para peserta gerak jalan diberi tester produk JAB *MILK*.
- b. Mengikuti kegiatan pameran produk yang diadakan oleh instansi terkait agar produk semakin dikenal masyarakat.
- c. Melakukan event lari marathon dan menggandeng komunitas lari di Malang untuk kalangan usia 17-30 tahun, nantinya peserta lari diberi produk JAB *MILK*.
- d. Melakukan event senam untuk para usia 30-60 tahun dan menggandeng komunitas senam akan pentingnya manfaat susu. Susu JAB *MILK* yang dapat diunggulkan adalah produk susu dengan rasa original.
- e. Kunjungan ke sekolah terdekat (SD,SMP dan SMA) untuk memperkenalkan produk JAB *MILK*, karena susu sangat baik untuk kesehatan.

Melakukan gencarnya program konsumsi 4 sehat 5 sempurna di setiap event yang diadakan karena susu merupakan nutrisi pelengkap dan selalu memberikan informasi mengenai keunggulan produk JAB *MILK*. Promosi tersebut dilakukan perusahaan agar semakin tepat sasaran adalah dengan memanfaatkan event-event pada sekolah, event olahraga seperti fun run, gerak jalan dan event kampanye tentang kesehatan. Pada event tersebut digencarkan promosi mengenai keunggulan dari produk JAB *MILK* dan manfaat dari susu agar semakin konsumen semakin mengerti produk JAB *MILK*.

4. Meningkatkan promosi yang lebih gencar melalui iklan-iklan media massa terlebih berbasis internet seperti penggunaan *media social* dan *website*.
 - a. Saat ini semakin banyak menggunakan internet untuk mencari produk, sehingga KAN Jabung mendapatkan kredibilitas dengan menggunakan pemasaran berbasis internet.
 - b. Menghemat pengeluaran KAN Jabung dalam promosi produk JAB *MILK*.
 - c. Selalu terhubung dengan pelanggan, karena lebih mudah dan cepat untuk memperbarui informasi tentang produk dan layanan dari KAN Jabung.
 - d. Mudah untuk di akses, karena konsumen dapat dengan nyaman melihat produk dan jasa ketika took atau kantor *offline*.
 - e. Menjangkau target pasar yang lebih luas, sehingga JAB *MILK* lebih dikenal oleh masyarakat.





Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini dibahas mengenai kesimpulan yang didasarkan pada tujuan penelitian dan saran yang didasarkan pada hasil pengolahan data dan pembahasan.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan maka didapatkan beberapa kesimpulan yang dapat diambil, antara lain:

1. Faktor internal yang mempengaruhi keadaan KAN Jabung dari segi produk adalah varian rasa dari produk, desain kemasan, produk memiliki sertifikat halal, sejauh mana produk dikenal oleh masyarakat, ukuran kemasan produk. Ditinjau dari segi harga adalah harga produk dan potongan harga. Ditinjau dari segi promosi adalah media promosi, penyampaian iklan. Ditinjau dari tempat adalah *outlet* khusus dari perusahaan dan adanya produk di pusat penjualan. Ditinjau dari karyawan adalah kecepatan dalam melayani pembelian, keramahan dan kesopanan, dan penggunaan seragam saat bekerja. Ditinjau dari segi proses adalah proses pemesanan, transaksi dan proses pelayanan. Ditinjau dari segi lingkungan fisik adalah penataan serta kebersihan tempat penyimpanan susu (*showcase*), serta pemberian informasi produk dan pemberian nomor telepon.
2. Faktor eksternal yang mempengaruhi keadaan KAN Jabung dari segi tingkat persaingan dengan kompetitor adalah banyak pesaing menghasilkan produk sejenis dan kompetitor memiliki kesempatan yang sama untuk memperebutkan *marketshare*. Ditinjau dari segi ancaman produk pengganti adalah terdapat banyaknya produk pengganti dan harga dari produk pengganti yang lebih murah. Ditinjau dari ancaman pendatang baru adalah pangsa pasar pendatang baru relatif lebih kecil dan pendatang baru menduduki market *nicher*. Ditinjau dari daya tawar konsumen adalah terdapat pembeli yang loyal khususnya retailer yang masih bekerjasama dengan KAN Jabung, banyak konsumen menyukai susu kemasan, masih rendah minat pembeli mengkonsumsi susu pasteurisasi. Ditinjau dari daya tawar pemasok adalah banyaknya pemasok susu yang dimiliki KAN Jabung mencapai 2.200 anggota dan bahan baku susu yang selalu tersedia mencapai 45.000 liter.

3. Strategi pemasaran KAN Jabung yang tepat sasaran setelah mengetahui hal-hal yang menjadi kebutuhan dan keinginan pasar untuk meningkatkan pemasaran produk susu JAB *MILK*, yaitu menggunakan strategi penetrasi pasar yang dijabarkan sebagai berikut:
 - a. Meningkatkan kapasitas produksi susu pasteurisasi JAB *MILK* untuk memenuhi permintaan susu dipusat oleh-oleh, toko grosir dan perusahaan yang telah bekerjasama dengan KAN Jabung. Bahan baku susu yang mencapai ± 45.000 liter/hari dan dikelola hanya untuk sekitar 5% atau sekitar 2.000 liter/hari, karena hal tersebut KAN Jabung dapat meningkatkan kapasitas produksi. Kapasitas produksi yang meningkat juga memberikan dampak positif kepada para anggota (peternak) karena harga susu dari para anggota dapat dimusyawarahkan dengan pihak KAN Jabung agar lebih baik daripada harga yang diberikan oleh IPS (Industri Pengolahan Susu). Produk dari JAB *MILK* telah memiliki sertifikat BPOM dan Sertifikat halal, hal tersebut telah membuat masyarakat percaya dengan kualitas produk JAB *MILK*.
 - b. Memberikan pelatihan kepada pegawai khususnya yang mendistribusikan produk JAB *MILK*, karena mereka bertatap muka dengan pelanggan secara langsung untuk dapat memberikan informasi kepada pelanggan mengenai manfaat susu, serta dapat menampung aspirasi kritik dan saran dari pelanggan yang nantinya dapat dijadikan bahan evaluasi kepada pihak internal perusahaan, hal tersebut dilakukan satu bulan dua kali. Jenis pelatihan pengembangan SDM yang dapat dilakukan sebagai berikut :
 - 1) Pelatihan Ulang
Pelatihan yang memberikan karyawan distributor JAB *MILK* suatu keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan permintaan konsumen yang berubah-ubah nantinya dapat disampaikan pada pihak KAN Jabung.
 - 2) Pelatihan Lintas Fungsional
Pelatihan karyawan lintas bidang yang tidak sesuai jobdesk sebelumnya. Hal ini perlu dilakukan pada karyawan distributor karena yang awalnya hanya mengirim produk namun sekarang dapat dilakukan penambahan *jobdesc* agar dapat menampung aspirasi konsumen.
 - 3) Pelatihan Kreatifitas
Karyawan distributor diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan berdasarkan penilaian rasional, dari aspirasi konsumen yang didapatkan oleh karyawan distributor.

c. Peningkatan pemasaran dengan sering mengikuti ataupun mengadakan *event-event* dari KAN Jabung sendiri. *Event* yang diadakan seperti :

- 1) Melakukan *event* gerak jalan untuk semua kalangan usia yang disponsori KAN Jabung, serta para peserta gerak jalan diberi tester produk JAB *MILK*.
- 2) Mengikuti kegiatan pameran produk yang diadakan oleh instansi terkait agar produk semakin dikenal masyarakat.
- 3) Melakukan *event* lari marathon dan menggandeng komunitas lari di Malang untuk kalangan usia 17-30 tahun, nantinya peserta lari diberi produk JAB *MILK*.
- 4) Melakukan *event* senam untuk para usia 30-60 tahun dan menggandeng komunitas senam akan pentingnya manfaat susu. Susu JAB *MILK* yang dapat diunggulkan adalah produk susu dengan rasa original.
- 5) Kunjungan ke sekolah terdekat (SD,SMP dan SMA) untuk memperkenalkan produk JAB *MILK*, karena susu sangat baik untuk kesehatan.

Melakukan gencarnya program konsumsi 4 sehat 5 sempurna di setiap *event* yang diadakan karena susu merupakan nutrisi pelengkap dan selalu memberikan informasi mengenai keunggulan produk JAB *MILK*. Promosi tersebut dilakukan perusahaan agar semakin tepat sasaran adalah dengan memanfaatkan *event-event* pada sekolah, *event* olahraga seperti fun run, gerak jalan dan *event* kampanye tentang kesehatan. Pada *event* tersebut digencarkan promosi mengenai keunggulan dari produk JAB *MILK* dan manfaat dari susu agar semakin konsumen semakin mengerti produk JAB *MILK*.

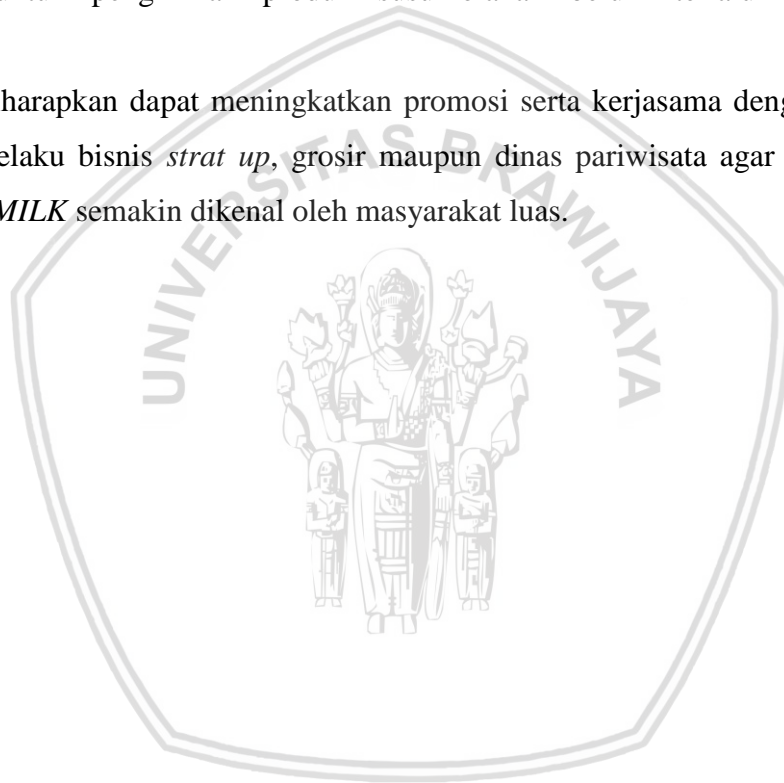
d. Meningkatkan promosi yang lebih gencar melalui iklan-iklan media massa terlebih berbasis internet seperti penggunaan media social dan website.

- 1) Saat ini semakin banyak menggunakan internet untuk mencari produk, sehingga KAN Jabung mendapatkan kredibilitas dengan menggunakan pemasaran berbasis internet.
- 2) Menghemat pengeluaran KAN Jabung dalam promosi produk JAB *MILK*.
- 3) Selalu terhubung dengan pelanggan, karena lebih mudah dan cepat untuk memperbarui informasi tentang produk dan layanan dari KAN Jabung.
- 4) Mudah untuk di akses, karena konsumen dapat dengan nyaman melihat produk dan jasa ketika took atau kantor *offline*.
- 5) Menjangkau target pasar yang lebih luas, sehingga JAB *MILK* lebih dikenal oleh masyarakat.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini untuk perbaikan pada perusahaan maupun penelitian selanjutnya :

1. Penelitian strategi pemasaran yang menggunakan studi kasus susu olahan JAB *MILK* diharapkan dapat memberikan strategi pemasaran secara menyeluruh tidak hanya pada salah satu produk saja dan lebih memperhatikan faktor eksternal pada lingkungan makro.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti tentang distribusi pemasaran yang dapat meningkatkan *benefit* perusahaan, karena untuk saat ini saluran distribusi pemasaran untuk pengiriman produk susu olahan belum terlalu di fokuskan perusahaan.
3. Perusahaan diharapkan dapat meningkatkan promosi serta kerjasama dengan berbagai pihak dari pelaku bisnis *strat up*, grosir maupun dinas pariwisata agar produk susu olahan JAB *MILK* semakin dikenal oleh masyarakat luas.



DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, Aditya. 2013., *Analisis Pengaruh Ekuitas Merk Minuman Yogurt Terhadap Keputusan Pembelian.*, Skripsi Tidak Dipublikasikan, Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Ariyanti, Sutriyono, dan Hani, 2015. Strategi Pemasaran Susu Sapi Perah Rakyat Di Desa Kemuning Lor Kecamatan Arjasa Kabupaten Jember. Jember : Jurnal-Fakultas Pertanian, Universitas Jember.
- Belk WR. 1974. "An Exploratory Assesment of Situational Effect in Buyer Behavior." *Journal of Marketing Research*. Vol. XI. pp 156-63.
- David, F.R 2012. *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*, Edisi Keduabelas. Terjemahan : Ichsan Setiyo Budi. Jakarta: Salemba Empat.
- Dinas Koperasi dan Usaha Mikro 2016. *Market Share Susu Pasteurisasi di Malang*. Malang: Dinas Koperasi dan Usaha Mikro
- Fahmi, Irham. 2015. *Manajemen Strategis, Teori dan Aplikasi*. Bandung: ALFABETA.
- Febry. 2016. *Respon Konsumen Terhadap Bauran Pemasaran Lapis Bogor Sangkuriang*. Skripsi Tidak Dipublikasikan, Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Kotler, P. & Keller K. L. 2005. *Marketing Manajemen* Ed. 13. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller K. L. 2009. *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1. Edisi Keduabelas. Terjemahan: Benyamin Molan. Jakarta: Indeks.
- Kusrini., 2016., *Konsep dan Aplikasi Sistem Pendukung Keputusan.*, Yogyakarta : Andi Offset.
- Marimin dan Maghfiroh, Nurul. 2008. *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- McCarthy, Jerome, E.; Perreault, William D, 2003. *Dasar-dasar Pemasaran*, Edisi kelima, alih Bahasa : Agus Darma. Jakarta : Erlangga.
- Poerwaningrum, Y. 2015. *Perumusan Strategi Pemasaran Kripik Singkong Dengan Pendekatan Bauran Pemasaran dan Struktur Pasar*, Skripsi Tidak Dipublikasiakan. Malang: Universitas Brawijaya.
- Porter, Michael E. 2007. *Strategi Bersaing (competitive strategy)*. Tangerang : Kharisma Publishing Group.
- Pratiwi, Aderia Bagus., 2015. *Perencanaan Strategi Pemasaran Getuk Pisang Menggunakan Analisis SWOT dan Metode QSPM*, Skripsi Tidak Dipublikasikan, Malang: Universitas Brawijaya.

- Rangkuti, F., 2005, *Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F., 2012. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ruvendi, Ramlan. 2008. *Manajemen Strategi*. <http://ramlan.wordpress.com/manajemen-strategi.html>. (diakses 21 Januari 2017)
- Saaty, Thomas L. 2001. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Setiono L, penerjemah; Peniwati K, editor. Jakarta: PT.Pustaka Binaman Pressindo.
- Sartika, Hellyward. 2017. *Bauran Pemasaran Susu Sapi dan Susu Kambing Segar di Kota Padang*. Skripsi Tidak Dipublikasikan, Padang: Universitas Andalas.
- Subroto, Budiarto. 2011. *Pemasaran Industri, Business to Business Marketing*. Yogyakarta: ANDI.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sulistyaningsih, Dian. 2014. *Perilaku Konsumen Terhadap Produk Susu Murni Pasteurisasi MomoMilk*. Skripsi Tidak Dipublikasikan, Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*. Edisi 3. Yogyakarta: ANDI.
- Yuswara, Satria Danu., 2015, *Analisis SWOT Berbasis Lima Elemen Sun Tzu Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Produk Rokok*, Skripsi Tidak Dipublikasikan, Malang: Universitas Brawijaya.